Duurzame inzetbaarheid op bedrijfsniveau

Quickscan 2013

Opdrachtgever: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid



Duurzame inzetbaarheid op bedrijfsniveau

Quickscan 2013

Peter Donker van Heel
Lisa van Beek
Dr. Sjerp van der Ploeg
Dr. Irmgard Borghouts

Opdrachtgever: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid

Rotterdam, 2 oktober 2013

ECORYS

Over Ecorys

Met ons werk willen we een zinvolle bijdrage leveren aan maatschappelijke thema's. Wij bieden wereldwijd onderzoek, advies en projectmanagement en zijn gespecialiseerd in economische, maatschappelijke en ruimtelijke ontwikkeling. We richten ons met name op complexe markt-, beleids- en managementvraagstukken en bieden opdrachtgevers in de publieke, private en not-for-profit sectoren een uniek perspectief en hoogwaardige oplossingen. We zijn trots op onze 80-jarige bedrijfsgeschiedenis. Onze belangrijkste werkgebieden zijn: economie en concurrentiekracht; regio's, steden en vastgoed; energie en water; transport en mobiliteit; sociaal beleid, bestuur, arbeidsmarkt, onderwijs, en gezondheidszorg. Wij hechten grote waarde aan onze onafhankelijkheid, integriteit en samenwerkingspartners. Ecorys-medewerkers zijn betrokken experts met ruime ervaring in de academische wereld en adviespraktijk, die hun kennis en best practices binnen het bedrijf en met internationale samenwerkingspartners delen.

Ecorys Nederland voert een actief MVO-beleid en heeft een ISO14001-certificaat, de internationale standaard voor milieumanagementsystemen. Onze doelen op het gebied van duurzame bedrijfsvoering zijn vertaald in ons bedrijfsbeleid en in praktische maatregelen gericht op mensen, milieu en opbrengst. Zo gebruiken we 100% groene stroom, kopen we onze CO_2-uitstoot af, stimuleren we het OV-gebruik onder onze medewerkers, en printen we onze documenten op FSC- of PEFC-gecertificeerd papier. Door deze acties is onze CO_2-voetafdruk sinds 2007 met ca. 80% afgenomen.

ECORYS Nederland BV
Watermanweg 44
3067 GG Rotterdam

Postbus 4175
3006 AD Rotterdam
Nederland

T 010 453 88 00
F 010 453 07 68
E netherlands@ecorys.com
K.v.K. nr. 24316726

W www.ecorys.nl

Inhoudsopgave

Samenvatting en conclusies

Doel en probleemstelling

Het vergroten van de participatie en inzetbaarheid van (nieuwe) werknemers is een belangrijke doelstelling van sociale partners en de overheid. Dit is vastgelegd in de Beleidsagenda 2020: investeren in participatie en inzetbaarheid van de Stichting van de Arbeid. Het beleid bestaat uit de volgende vijf pijlers (Stichting van de Arbeid, 2011):

1. Vitaliteit, gezondheid en arbeidsomstandigheden;
2. Employability en scholing;
3. Mobiliteit, preventiebeleid;
4. Arbeidskosten en productiviteit;
5. Re-integratie van en werkhervattingskansen voor oudere werklozen.

Het ministerie van SZW heeft Ecorys opdracht gegeven een onderzoek uit te voeren naar wat er binnen bedrijven daadwerkelijk gebeurt op het terrein van duurzame inzetbaarheid. Het doel van het onderzoek is inzicht te geven in de daadwerkelijke activiteiten op bedrijfsniveau. Het onderzoek bestaat uit twee metingen. Een eerste meting is een jaar geleden afgerond[1]. Het ging er hierbij om vast te stellen welke instrumenten op het gebied van het bevorderen van participatie en duurzame inzetbaarheid (zoals vervat in de Beleidsagenda 2020 bij het Pensioenakkoord) binnen bedrijven het afgelopen jaar zijn ingezet. Deze rapportage betreft de tweede meting. Het doel hiervan is na te gaan of er sprake is van opvallende veranderingen, waarbij specifiek is gekeken naar de omvang van bedrijven. Nieuw is een vergelijking tussen bedrijven met en zonder een cao. Bijzondere aandacht is in de tweede meting geschonken aan het onderwerp mobiliteit. De probleemstelling is als volgt:

Welke veranderingen zijn tussen 2012 en 2013 opgetreden in de inzet van personeelsinstrumenten op het gebied van het bevorderen van participatie en duurzame inzetbaarheid?

Dit onderzoek hanteert een ruime afbakening van het begrip duurzame inzetbaarheid waarin de vijf pijlers zijn vertegenwoordigd. Duurzame inzetbaarheid en participatie hebben betrekking op:

- Het gehele personeelsbeleid van bedrijven, wat ruimer is dan het nakomen van wettelijke en bovenwettelijke (cao) regelingen;
- Alle werknemers en alle potentiële werknemers (werkhervatting) en specifiek ouderen (55 jaar en ouder);
- Preventief en curatief beleid.

Onderzoeksmethode en representativiteit

De tweede meting bestaat uit de volgende onderdelen:

- Update van de beschikbare literatuur (1 juli 2012-1 juli 2013);
- Telefonische enquête onder bedrijven (juli 2013);
- Vergelijking van de twee metingen.

De resultaten van de telefonische enquête geeft een representatief beeld van de activiteiten van bedrijven en instellingen in Nederland naar bedrijfsgrootte. Echter, de omvang is met 400 te gering om gedetailleerde uitspraken te kunnen doen. Om de uitkomsten van 2013 en 2012 met elkaar te

---

[1] Borghouts-Van de Pas, e.a. (2012), *Duurzame inzetbaarheid op bedrijfsniveau. Quickscan 2012*, Ecorys, Rotterdam.

vergelijken zijn beide steekproeven – die apart van elkaar zijn getrokken - gewogen naar grootteklasse. Rekening houdend met de statistische beperkingen hanteren wij een grens van 10 procentpunt om te kunnen spreken van enige verandering.

Resultaten

De periode van onderzoek 2012-2013 wordt gekenmerkt door economische recessie, economische krimp[2], sterk oplopende werkloosheid en een toenemende aantal faillissementen. Bij bedrijven staan de investeringsmogelijkheden onder druk. Desondanks is er tussen 2012 en 2013 geen teruggang te zien in activiteiten van werkgevers op het gebied van duurzame inzetbaarheid van personeel. Het gemiddelde aantal personeelsinstrumenten per werkgever is gelijk gebleven. Deze uitkomst spoort volledig met de conclusie dat het aandeel actieve bedrijven over de gehele linie gelijk is gebleven. Alle werkgevers hebben in het afgelopen jaar minimaal één van de onderzochte personeelsinstrumenten ingezet. Een ruime meerderheid van de werkgevers heeft naar eigen zeggen het afgelopen jaar meer dan 10 instrumenten ingezet. Het beeld in 2013 is hetzelfde als in 2012 (Borghouts e.a., 2012).

Een analyse per pijler laat zien dat er geen veranderingen zijn. Bijna alle werkgevers zetten instrumenten in om vitaliteit, gezondheid en arbeidsomstandigheden (pijler I) en scholing en employability (pijler II) te bevorderen. Hierin is geen verandering gekomen. Een ruime meerderheid van de werkgevers zet instrumenten in om de mobiliteit te bevorderen (pijler III) en ook hierin is geen verandering opgetreden. Eveneens een ruime meerderheid van de werkgevers treft maatregelen op het gebied van arbeidskosten en productiviteit. Het aandeel werkgevers dat dit doet is gelijk gebleven. Een ruime minderheid van de werkgevers richt zich op re-integratie en werkhervatting van oudere werknemers en ook hierin is geen verandering te zien.

De analyse op het niveau van de 29 onderzochte instrumenten laat eveneens zien dat er weinig is veranderd. Bij vier van de 29 instrumenten is sprake van (enige) verandering. Het aandeel bedrijven die verwijzen naar veiligheidsvoorschriften is toegenomen (+12 procentpunten). Een ruime meerderheid van de bedrijven treft deze maatregel. Enige afname is er van het aandeel bedrijven die activiteiten uitvoeren gericht om een gezonde levensstijl van werknemers te bevorderen (-11 procentpunten). Ongeveer de helft van de bedrijven zet dit instrument in. Enige afname is er van het aandeel bedrijven die ontwikkelingsplannen opstellen of ontwikkelingsafspraken maken met werknemers (-11 procentpunten). Een meerderheid van de bedrijven past dit instrument toe. Het aanbieden van scholing of cursussen ten behoeve van een andere functie *binnen* het bedrijf komt minder voor (-21 procentpunten). Ongeveer de helft van de bedrijven biedt dit instrument aan. Voor geen van de andere instrumenten is sprake van een ander beeld in vergelijking met 2012.

[2] Daling BNP van 1,2 procent in 2012 en 1,3 procent in 2013.

Tabel 0.1 Verandering in aandeel bedrijven die stellen de voorgelegde personeelsinstrumenten soms, vaak of heel vaak te hebben ingezet in het afgelopen jaar, verschil 2012 en 2013 (gesorteerd per pijler van toename naar afname, uitgedrukt in *procentpunten*)

Instrumenten per pijler	Mate van voorkomen per 2013 (aandeel bedrijven)	Verschil 2012-2013 (in procentpunten)
Pijler I: Vitaliteit, gezondheid en arbeidsomstandigheden		
1. Verwijzing naar veiligheidsvoorschriften;	ruime meerderheid	enige verandering (+12)
2. Activiteiten/maatregelen ter verbetering van de arbeidsomstandigheden;	ruime meerderheid	geen verandering (+2)
3. Uitvoeren van persoonlijke inzetbaarheidsscan of periodiek medisch onderzoek;	minderheid	geen verandering (+2)
4. In welke mate zijn er binnen uw bedrijf het afgelopen jaar functies of werkplekken aangepast om medewerkers langer inzetbaar te houden binnen uw organisatie?	minderheid	geen verandering (-1)
5. Activiteiten of maatregelen gericht op psychische sociale arbeidsbelasting;	ongeveer de helft	geen verandering (-8)
6. Activiteiten om gezonde levensstijl van werknemer te bevorderen: bijvoorbeeld fitnessregeling of cursus stopen met roken;	ongeveer de helft	enige verandering (-11)
7. Training en voorlichting om het werk veilig en gezond uit te voeren.	ruime meerderheid	-
Totaal pijler I	***bijna alle bedrijven***	***geen verandering (+6)***
Pijler II: Employability en scholing		
8. Sociaal plan of deel van financiële compensatie bij ontslag ingezet t.b.v. competentie- of kennisverbetering boventallig medewerker;	ruime minderheid	geen verandering (+5)
9. EVC-trajecten: Erkennen van Verworven Competenties;	ruime minderheid	geen verandering (0)
10. Informele scholing (bijvoorbeeld leren van collega's, werkbesprekingen etc);	ruime meerderheid	geen verandering (-1)
11. Loopbaanscan;	ruime minderheid	geen verandering (-3)
12. Persoonlijk opleidings- of inzetbaarheidsbudget;	minderheid	geen verandering (-4)
13. Scholing/cursussen met het oog op (toekomstige) functies buiten het bedrijf, c.q. algemene scholing ter verbetering arbeidsmarktwaarde;	ruime minderheid	geen verandering (-4)
14. Stages of detacheringen bij andere bedrijven in dezelfde functie of andere functie;	ruime minderheid	geen verandering (-8)
15. Ontwikkelingsplan of ontwikkelingsafspraken vastgesteld in een loopbaangesprek/ functionering/beoordelingsgesprek tussen werknemer en leidinggevende of (loopbaan) adviseur;	meerderheid	enige verandering (-11)
16. Scholing/cursussen t.b.v. toekomstige andere functie binnen het bedrijf;	ongeveer de helft	verandering (-21)

Instrumenten per pijler	Mate van voorkomen per 2013 (aandeel bedrijven)	Verschil 2012-2013 (in procentpunten)
17. Formele scholing/cursussen t.b.v. huidige functie.	ruime meerderheid	-
Totaal pijler II:	***bijna alle bedrijven***	***geen verandering (-2)***
Pijler III: Mobiliteit		
18. Functieverbreding;	ongeveer de helft	geen verandering (+6)
19. Samenwerkingsverband met andere werkgevers op regionaal of sectoraal niveau om van werk naar werk te realiseren;	ruime minderheid	geen verandering (+2)
20. Activiteiten en ondersteuning via interne mobiliteitspool;	ruime minderheid	geen verandering (0)
21. Van werk naar werk ondersteuning vanuit het bedrijf bij dreigend ontslag;	ruime minderheid	geen verandering (-1)
22. Inschakeling van werk naar werk dienstverlening door publieke uitvoerders (mobiliteitscentra, UWV) bij dreigend ontslag;	ruime minderheid	geen verandering (-1)
23. Inschakeling van werk naar werk door private intermediair of uitvoerder bij dreigend ontslag;	ruime minderheid	geen verandering (-1)
24. Aanbieden van een andere functie intern;	ongeveer de helft	geen verandering (-5)
25. Taakroulatie;	ongeveer de helft	geen verandering (-7)
26. Interne stage;	ruime minderheid	-
27. Doorwerkbonus;	bijna geen bedrijven	-
28. Een mobiliteitsbonus of vertrekpremie.	ruime minderheid	-
Totaal pijler III:	***ruime meerderheid***	***geen verandering (+2)***
Pijler IV: Arbeidskosten en productiviteit		
29. Oudere werknemers vrijstellen van onregelmatige uren, overwerk, ploegendienst of weekenddiensten;	minderheid	geen verandering (+9)
30. Kortere werkweek/aanpassing werktijden op individuele basis, deeltijdpensioen;	ongeveer de helft	geen verandering (+3)
31. Extra verlof/vakantie aan oudere werknemers;	meerderheid	geen verandering (0)
32. Mogelijkheid stapje terug te doen in functie;	minderheid	geen verandering (-3)
33. Prestatiegerichte beloning;	ruime minderheid	-
Totaal Pijler IV:	***ruime meerderheid***	***geen verandering (+3)***
Pijler V: Re-integratie en werkhervatting oudere werknemers		
34. Afgelopen jaar leerbanen of stageplaatsen ingevuld door werknemers van 55 jaar of ouder;	bijna geen bedrijven	geen verandering (+5)
35. Afgelopen jaar werknemers van 55 jaar of ouder aangenomen.	ruime minderheid	geen verandering (-4)
Totaal pijler V:	***ruime minderheid***	***geen verandering (-1)***

Bron: Ecorys,2012 en 2013.

*In het verleden zijn in vele cao's specifieke en generieke ontziemaatregelen afgesproken die een functie hebben (gehad) om de inzetbaarheid en arbeidsparticipatie van oudere werknemers te verhogen. Inmiddels is op het terrein van arbeidsomstandigheden, inzetbaarheid en participatie veel gewijzigd met als gevolg dat in een aantal cao's de ontziemaatregelen inmiddels zijn aangepast. Om dit proces te bevorderen, heeft de Stichting van de Arbeid cao-partijen

aanbevolen (Beleidsagenda 2020) om bestaande generieke ontziemaatregelen om te vormen als uit toetsing blijkt dat deze feitelijk geen bijdrage leveren aan de participatie en inzetbaarheid van oudere werknemers. De individuele keuzemogelijkheid is daarbij uitgangspunt evenals het feit dat de ombouw budgetneutraal dient plaats te vinden. Bovenstaande betekent dat - in tegenstelling tot de overige vragen bij vraag 29 en 31 geen directe conclusies te verbinden zijn aan het percentage bedrijven dat wijzigingen meldt. Deze percentages moeten bezien worden in het licht van de vraag of de wijziging bijdraagt aan de inzetbaarheid en arbeidsparticipatie van oudere werknemers en wat ervoor in plaats is afgesproken. Uit de tweede meting blijkt echter dat er geen verandering is opgetreden in de betreffende aandelen.

** We spreken over bijna alle bedrijven wanneer het percentage bedrijven uit de telefonische enquête onder 400 werkgevers hoger is dan 85 procent. Ligt het percentage tussen de 70 en 85 procent dan spreken we over een ruime meerderheid van bedrijven en bij een percentage tussen de 60 en 70 spreken we over een meerderheid van bedrijven. We spreken over ongeveer de helft wanneer het percentage bedrijven tussen de 40 en 60 procent ligt. Wanneer we rapporteren dat een minderheid van de bedrijven een bepaalde maatregel toepast, ligt het percentage tussen de 40 en 30 procent. Als het percentage tussen de 30 en 15 procent ligt spreken we over een ruime minderheid. Ligt het percentage onder de 15 procent dan spreken we over bijna geen bedrijven.

*** De veranderingen tussen 2012 en 2013 zijn als volgt gekwalificeerd, indien er voldoende cel-vulling is. Bij een verschil tussen 0 en 10 procentpunten spreken wij over geen verandering, bij 10 tot 20 procentpunten over enige verandering, bij 20 tot 30 procentpunten over een verandering en bij meer dan 30 procentpunten over een sterke verandering. Een verandering kan dus een afname of een toename zijn van de inzet van een bepaald instrumenten tussen 2012 en 2013.

**** De in 2013 toegevoegde instrumenten zijn niet meegenomen in de berekening van het totaal.

Er zijn verschillen tussen bedrijven met en zonder cao, maar niet bij alle pijlers. Bedrijven en instellingen met een cao zijn actiever op het gebied van vitaliteit, gezondheid en arbeidsomstandigheden (pijler I) dan bedrijven en instellingen zonder cao. Ook zijn bedrijven met cao's actiever op het gebied van mobiliteit (pijler III). Er is echter weinig tot geen verschil op het gebied van scholing en employability (pijler II), arbeidskosten en productiviteit (pijler IV) en re-integratie en werkhervattingskansen voor oudere werknemers (pijler V). Uit de analyse per instrument is gebleken dat er tussen 2012 en 2013 nauwelijks verschillen zijn in veranderingen tussen werkgevers met een cao en werkgevers zonder een cao.

Conclusies per pijler

Pijler I: Vitaliteit, gezondheid en arbeidsomstandigheden

In 2013 zijn bijna alle werkgevers actief op het gebied van vitaliteit, gezondheid en arbeidsomstandigheden. Het aandeel bedrijven dat actief is, is gelijk gebleven tussen 2012 en 2013. Bij de inzet van een drietal instrumenten is wel enige verandering te zien.

Het aandeel bedrijven dat verwijst naar veiligheidsvoorschriften is in 2013 hoger dan in 2012 (+12 procentpunten). Het zijn vooral de kleine bedrijven (2-19 werknemers) die minder zijn gaan verwijzen naar veiligheidsvoorschriften. Toch verwijst nog steeds een ruime meerderheid van de bedrijven naar veiligheidsvoorschriften.

Een afname is te zien van het aandeel bedrijven dat investeert in activiteiten om een gezonde levensstijl van werknemers te bevorderen (-11 procentpunten. Kleine bedrijven met 20-49 werknemers investeren minder in instrumenten ter bevordering van een gezonde levensstijl van werknemers. Per 2013 investeert ongeveer de helft van de werkgevers in deze activiteit.

Een minderheid van de werkgevers zet persoonlijke inzetbaarheidsscans of periodiek medisch onderzoek in. Er is een lichte afname te constateren bij bedrijven met 50-99 werknemers (-15 procentpunten), maar per saldo is het aandeel werkgevers dat op dit gebied actief is gelijk gebleven.

Bedrijven en instellingen met een cao zijn actiever op het gebied van vitaliteit, gezondheid en arbeidsomstandigheden dan bedrijven en instellingen zonder cao. Het verschil is bij alle instrumenten ongeveer 20 procentpunten.

Pijler II: Employability en scholing

Bijna alle werkgevers zetten instrumenten in op het gebied van employability en scholing en hierin is geen verandering geconstateerd. Er treden nauwelijks veranderingen op in de mate waarin de verschillende instrumenten worden ingezet. Daarmee is ook de totale inzet nagenoeg ongewijzigd gebleven. De uitzonderingen op dit overheersende beeld is de afname van de inzet van scholing/cursussen ten behoeve van een toekomstige andere functie binnen het bedrijf. Ondanks deze achteruitgang biedt toch nog ongeveer de helft van alle werkgevers scholing en cursussen aan ten behoeve van een toekomstige functie binnen het bedrijf. De inzet van een loopbaanscan is per saldo ongeveer gelijk gebleven, maar het aandeel grote bedrijven (50 en meer werknemers) die een loopbaanscan inzetten is afgenomen. Scholing ten behoeve van de huidige functie blijkt verder een populair instrument (voor het eerst in 2013 meegenomen en er is dus geen vergelijking mogelijk met 2012). Een ruime meerderheid van de werkgevers zet dit instrument in.

Er is weinig verschil in de inzet tussen bedrijven die wel en bedrijven die niet onder een cao vallen. Slechts bij twee van de tien instrumenten zien we een verschil: cao-bedrijven zetten vaker EVC in en zetten minder vaak een loopbaanscan in.

Pijler III: Mobiliteit

Een ruime meerderheid van e werkgevers richt zich actief op mobiliteit. De inzet van instrumenten door bedrijven op het gebied van mobiliteit en van-werk-naar-werk blijkt over de periode 2012-2013 stabiel. De mate waarin de verschillende instrumenten worden ingezet, verschilt nauwelijks tussen beide jaren en daarmee is ook de totale inzet nagenoeg ongewijzigd gebleven. Naar bedrijfsomvang zijn evenmin verschillen tussen beide jaren aantoonbaar.

Er is wel verschil in de mate van inzet van instrumenten tussen bedrijven die wèl en bedrijven die niet een cao hebben. Taakroulatie, het aanbieden van andere interne functies, en interne stages worden vaker toegepast door bedrijven met een cao dan door bedrijven zonder een cao. Datzelfde geldt voor het met andere bedrijven (sectoraal of regionaal) organiseren van van-werk-naar-werk. Mogelijk worden deze verschillen deels veroorzaakt door het feit dat bedrijven met cao in de regel ook wat groter zijn (en er dus meer mogelijkheden zijn voor interne stages, taakroulatie e.d.).

Pijler IV: Arbeidskosten en productiviteit

Een ruime meerderheid van de werkgevers zet instrumenten in op het gebied van arbeidskosten en productiviteit. Het aandeel werkgevers dat zich hierop richt is tussen 2012 en 2013 niet veranderd.

Naar bedrijfsomvang blijkt er alleen een daling bij grote bedrijven in de mate waarin oudere werknemers vrijstellen kunnen krijgen van onregelmatige uren, van overwerk, of van ploegen- en weekenddiensten. Opmerkelijk genoeg neemt de inzet van deze specifieke instrumenten bij kleinere bedrijven juist toe. Het gaat hierbij om een maatregel die door een minderheid van de werkgevers wordt getroffen. Er blijkt verder geen verschil in de mate van inzet van instrumenten tussen bedrijven die wel een cao hebben en bedrijven die geen cao hebben.

In tegenstelling tot de andere personeelsinstrumenten uit tabel 0-1 geldt voor ontziemaatregelen niet (per definitie) de vuistregel “hoe hoger het vermelde percentage, hoe beter”. De Stichting van de Arbeid beveelt in de beleidsagenda 2020 aan om bestaande generieke ontziemaatregelen (zoals extra verlof of vakantie voor oudere werknemers) om te vormen als “uit toetsing blijkt dat deze feitelijk geen bijdrage leveren aan de participatie en inzetbaarheid van oudere werknemers.

De individuele keuzemogelijkheid is daarbij het uitgangspunt evenals het feit dat de ombouw budgetneutraal dient plaats te vinden”.[3]

Pijler V: Re-integratie en werkhervattingkansen voor oudere werklozen

Met betrekking tot re-integratie en werkhervatting van oudere werklozen is in het onderzoek gekeken naar het in dienst nemen van 55-plussers en het aanbieden van leerbanen en stageplaatsen voor deze doelgroep. Een ruime minderheid van de bedrijven is in 2013 actief met re-integratie en werkhervattingskansen van oudere werknemers. Er zijn tussen 2012 en 2013 geen veranderingen in de aandelen actieve bedrijven te zien, ook niet naar bedrijfsgrootte en ook niet naar het wel of niet hebben van een cao.

Randvoorwaarden

De belangrijkste randvoorwaarde die werkgevers zelf noemen om activiteiten te kunnen ontplooien op het gebied van duurzame inzetbaarheid is dat er binnen het bedrijf voldoende financiële middelen moeten zijn. Een meerderheid van de bedrijven gaf in 2012 aan voldoende middelen beschikbaar te hebben om te investeren in duurzame inzetbaarheid. Daarin is verder geen verandering gekomen. In 2012 is gebleken dat kleine bedrijven minder vaak over voldoende middelen beschikken dan grote bedrijven. In 2013 zijn kleine bedrijven (2-19 werknemers) en grote bedrijven (100 en meer werknemers) misschien iets positiever dan negatiever over de beschikbaarheid van middelen dan een jaar eerder, maar statistisch is er geen verschil. Bij deze resultaten moet worden bedacht dat bedrijven in de huidige economische laagconjunctuur over het algemeen minder ruimte hebben om te investeren.

[3] Stichting van de Arbeid, 9 juni 2011, Beleidsagenda 2020: investeren in participatie en inzetbaarheid.

1 Inleiding

Het vergroten van participatie en inzetbaarheid van werknemers vormt een belangrijke doelstelling van sociale partners, zoals blijkt uit de Beleidsagenda bij het Pensioenakkoord[4], maar vooral ook uit de cao's. Het beleid van sociale partners is niet alleen gericht op zittende werknemers, maar voor een deel ook op re-integrerende werknemers en werklozen. Het beleid heeft macrodoelstellingen die sterk door de overheid worden onderschreven. Het duurzame inzetbaarheidsbeleid van sociale partners en de overheid samen bestaat uit vijf pijlers, waarbij de eerste vier gericht zijn op zittende werknemers en de vijfde op nieuwe werknemers:

1. Vitaliteit, gezondheid en arbeidsomstandigheden: gezond en veilig werken;
2. Employability en scholing: het behoud en ontwikkelen van de juiste kennis en vaardigheden;
3. Mobiliteit, preventiebeleid: het behoud en ontwikkelen van voldoende flexibiliteit om binnen het eigen werk nieuwe taken eigen te kunnen maken en mobiel op de arbeidsmarkt te kunnen zijn;
4. Arbeidskosten en productiviteit: het behoud en ontwikkelen van een goede verhouding tussen de kosten en de productiviteit van de werknemer en het in dat licht kritisch bezien van afspraken of regelingen die ouderen wellicht duur maken;
5. Re-integratie en werkhervattingskansen voor oudere werklozen: het weer (terug) toeleiden van oudere werkzoekenden naar de arbeidsmarkt.

Het is de bedoeling dat het beleid tot uitvoering komt op het niveau van arbeidsorganisaties (bedrijven en instellingen), waarbij zowel werkgevers als werknemers een bijdrage leveren. Voor een deel worden werkgevers hiertoe gestimuleerd door prikkels (bijvoorbeeld via fiscale regelingen in wetgeving) en door materiële en immateriële afspraken in cao's (bovenwettelijke regelingen). In een ruimer kader gaat het om activiteiten die onderdeel uitmaken van het reguliere bedrijfsbeleid en specifiek het personeelsbeleid op bedrijfsniveau, wat slechts gedeeltelijk voortkomt uit cao-afspraken.

1.1 Doel en probleemstelling

Het ministerie van SZW heeft Ecorys opdracht gegeven een onderzoek uit te voeren naar wat er binnen bedrijven daadwerkelijk gebeurt op het terrein van duurzame inzetbaarheid. Het doel van het onderzoek is inzicht te geven in de daadwerkelijke activiteiten op bedrijfsniveau. Het onderzoek bestaat uit twee metingen. Een eerste meting is een jaar geleden afgerond[5]. Het ging er hierbij om vast te stellen welke instrumenten op het gebied van het bevorderen van participatie en duurzame inzetbaarheid (zoals vervat in de Beleidsagenda 2020 bij het Pensioenakkoord) binnen bedrijven het afgelopen jaar zijn ingezet. De tweede meting heeft tot doel na te gaan of sprake is van opvallende veranderingen, waarbij specifiek is gekeken naar de omvang van bedrijven. Nieuw is een vergelijking tussen bedrijven met en zonder een cao. Bijzondere aandacht is in de tweede meting geschonken aan het onderwerp mobiliteit. De probleemstelling luidt als volgt:

Welke veranderingen zijn tussen 2012 en 2013 opgetreden in de inzet van personeelsinstrumenten op het gebied van het bevorderen van participatie en duurzame inzetbaarheid?

---

[4] Stichting van de Arbeid, 9 juni 2011, *Beleidsagenda 2020: investeren in participatie en inzetbaarheid.*

[5] Borghouts-Van de Pas, e.a. (2012), *Duurzame inzetbaarheid op bedrijfsniveau. Quickscan 2012*, Ecorys, Rotterdam.

1.2 Begrippenkader

Het begrippenkader gaat uit van de door het ministerie en sociale partners vastgestelde vijf pijlers van duurzame inzetbaarheid: vitaliteit, scholing, mobiliteit, arbeidskosten en werkhervatting. In dit onderzoek gaat het om een zo ruim mogelijke afbakening van het begrip. Duurzame inzetbaarheid van personeel heeft betrekking op:

- Het gehele personeelsbeleid van bedrijven, wat ruimer is dan het nakomen van wettelijke en bovenwettelijke (cao) regelingen;
- Alle werknemers en alle potentiële werknemers (werkhervatting) en specifiek ouderen (55 jaar en ouder);
- Preventief en curatief beleid.

In bijlage 1 zijn de verschillende indelingen van mogelijke duurzame inzetbaarheidsactiviteiten samengevoegd in een analysekader, waarbij is toegevoegd alle mogelijke instrumenten zoals deze door het ministerie van SZW zijn onderscheiden bij het volgen van de inhoud van cao’s. In het verleden zijn in vele cao's specifieke en generieke ontziemaatregelen afgesproken die een functie hebben (gehad) om de inzetbaarheid en arbeidsparticipatie van oudere werknemers te verhogen. Inmiddels is op het terrein van arbeidsomstandigheden, inzetbaarheid en participatie veel gewijzigd met als gevolg dat in een aantal cao's de ontziemaatregelen inmiddels zijn aangepast. Om dit proces te bevorderen, heeft de Stichting van de Arbeid cao-partijen aanbevolen (Beleidsagenda 2020) om bestaande generieke ontziemaatregelen om te vormen als uit toetsing blijkt dat deze feitelijk geen bijdrage leveren aan de participatie en inzetbaarheid van oudere werknemers. De individuele keuzemogelijkheid is daarbij uitgangspunt evenals het feit dat de ombouw budget-neutraal dient plaats te vinden. Voor een verdere uitwerking wordt verwezen naar de rapportage van de eerste meting (Borghouts-Van de Pas, e.a., 2012).

Het bereik van de inzet van een instrument kan op bedrijfsniveau verschillen. Soms betreft dat een enkele werknemer, soms een deel en soms alle werknemers. De intensiteit en frequentie van de activiteiten kan ook verschillen. Via de gekozen onderzoeksopzet is het niet mogelijk om het bereik op bedrijfsniveau scherp te verkrijgen. Daarvoor zou bijvoorbeeld een werknemersonderzoek nodig zijn. De analyse van het werkgeversonderzoek focust op het aandeel bedrijven die een bepaald instrument inzetten, waarbij telkens is gekeken naar de verschillen naar grootteklasse en het wel of niet volgen van een cao.

1.3 Onderzoekverantwoording

Opzet

Het onderzoek bestaat uit twee fasen: een meting in 2012 en een meting in 2013. De tweede meting bestaat uit de volgende onderdelen:

- Update van de beschikbare literatuur;
- Telefonische enquête onder bedrijven;
- Vergelijking van de twee metingen.

Aanvullende deskresearch

In de eerste fase van het onderzoek is een uitvoerige desk research uitgevoerd. Kwalitatieve en kwantitatieve bronnen zijn verzameld en geanalyseerd, zoals onderzoeksrapporten, literatuur en ander schriftelijk materiaal. Het betreft niet alleen informatie voor heel Nederland (top down), maar ook informatie van sectoren, bedrijfstakken en branches (bottom up). Gezocht is naar informatie over activiteiten van bedrijven op het gebied van duurzame inzetbaarheid. In totaal zijn in de eerste fase 87 organisaties telefonisch en per mail benaderd met het verzoek om informatie, zoals

werkgevers- en werknemersorganisaties en onderzoeksbureaus. Er zijn in de periode juli en augustus 2012 ongeveer 150 bruikbare documenten verzameld. In juni en juli 2013 zijn 20 belangrijke organisaties opnieuw benaderd om na te gaan of er nieuwe informatie is. Voor een deel betreft het ook nieuwe organisaties. Dit heeft een groslijst opgeleverd van nieuw materiaal van 22 nieuwe documenten. Uiteindelijk is informatie uit acht van die documenten opgenomen in deze update na één jaar. De reden van deze relatief beperkte opbrengst is dat er in het afgelopen jaar vrij weinig onderzoek in Nederland is uitgevoerd naar het betreffende onderwerp, mede als gevolg van bezuinigingen. Verder had een deel van de 22 documenten betrekking op dezelfde onderzoeksresultaten (artikel en Kamerbrief over het eindrapport Van Werk naar Werk bijvoorbeeld, een serie sectorbeschrijvingen bevatte geen nieuwe empirische gegevens ten opzichte van 2011 en een deel van de publicaties van de groslijst had betrekking op informatie voor 2012. In deze tweede rapportage is alleen de nieuw verzamelde informatie gebruikt.

Telefonische enquête werkgevers

Net als in de eerste meting is nu weer een telefonisch onderzoek onder werkgevers uitgevoerd. In juli 2013 is een vragenlijst telefonisch afgenomen, waarmee netto 400 werkgevers zijn bereikt. De omvang van de netto respons van de eerste meting was 427 werkgevers. Het doel van de tweede telefonische enquête is op vergelijkbare wijze aanvullende inzichten te verkrijgen met betrekking tot activiteiten en maatregelen die binnen bedrijven in het afgelopen jaar zijn uitgevoerd. Met bruto 685 bedrijven is telefonisch contact geweest met de vraag of zij bereid zijn deel te nemen aan het onderzoek. De respons van 58 procent is goed. Als steekproefkader is gebruik gemaakt van LISA. Er is gestratificeerd naar 21 sectoren (ingedeeld op basis van de SBI 2008) en vier grootteklassen (aantallen werknemers). Het veldwerk is uitgevoerd door het bureau USP in Rotterdam.

Analyse

Aan de hand van het begrippenkader zijn de onderzoeksresultaten thematisch geclassificeerd onder één van de vijf pijlers. De analyse heeft plaatsgevonden op beide bestanden (2012 en 2013), wat goed mogelijk is omdat vrijwel dezelfde vraagstelling is gehanteerd bij beide metingen. Net als in de eerste rapportage is standaard een onderscheid gemaakt naar grootteklasse. Nieuw is dat in de analyse een uitsplitsing is gemaakt naar bedrijven en instellingen met en zonder cao. Het kan gaan om een onderneming-cao, een bedrijfstak-cao, een arbeidsvoorwaardenregeling voor overheidspersoneel of een andere dan één van deze vormen van een cao.

De mate waarin bepaalde instrumenten voorkomen in 2013 is kwalitatief weergegeven. Hierbij is dezelfde beoordelingsmethodiek gevolgd als bij de eerste meting, met dien verstande dat nu zowel naar gewogen en ongewogen uitkomsten is gekeken. We spreken in de navolgende hoofdstukken over bijna alle bedrijven wanneer het percentage bedrijven uit de telefonische enquête onder 400 werkgevers hoger is dan 85 procent. Ligt het percentage tussen de 70 en 85 procent dan spreken we over een ruime meerderheid van bedrijven en bij een percentage tussen de 60 en 70 spreken we over een meerderheid van bedrijven. We spreken over ongeveer de helft wanneer het percentage bedrijven tussen de 40 en 60 procent ligt. Wanneer we rapporteren dat een minderheid van de bedrijven een bepaalde maatregel toepast, ligt het percentage tussen de 40 en 30 procent. Als het percentage tussen de 30 en 15 procent ligt spreken we over een ruime minderheid. Ligt het percentage onder de 15 procent dan spreken we over bijna geen bedrijven.

Dit tweede rapport focust vooral op de veranderingen. De veranderingen tussen 2012 en 2013 zijn als volgt gekwalificeerd, indien er voldoende cel-vulling is. Bij een verschil tussen 0 en 10 procentpunten spreken wij over geen verandering, bij 10 tot 20 procentpunten over enige verandering, bij 20 tot 30 procentpunten over een verandering en bij meer dan 30 procentpunten over een sterke verandering. Een verandering kan dus een afname of een toename zijn van de inzet van een bepaald instrumenten tussen 2012 en 2013.

Percentages naar grootteklasse sporen op het oog soms niet met de totalen. Dit is vooral het gevolg van de weging naar grootteklasse. Het aandeel kleine bedrijven is veel groter dan het aandeel grote bedrijven en de resultaten van de kleine bedrijven tellen daardoor relatief zwaar mee in de totalen. Daarnaast speelt mee dat de percentages zijn afgerond op hele getallen.

Representativiteit

De resultaten uit de telefonische enquête geven een goed en representatief beeld van de activiteiten van bedrijven en instellingen in Nederland naar bedrijfsomvang. De omvang van ongeveer 400 bedrijven is echter te gering om gedetailleerde uitspraken over bijvoorbeeld bedrijfstakken of regio's te kunnen doen. Om de totalen van 2013 en 2012 met elkaar te vergelijken, zijn deze gewogen naar grootteklasse. De resultaten van de kleinere bedrijven uit de steekproef tellen daardoor zwaarder mee in het totaal dan de resultaten van de grotere bedrijven. Dat is nodig want de grote bedrijven waren (door de toegepaste stratificatie) oververtegenwoordigd in de steekproef. Dit onderzoek geeft daarmee zowel voor het totaal als naar grootteklasse een representatief beeld van wat er op het niveau van bedrijven en instellingen gebeurt aan activiteiten die de duurzame inzetbaarheid kunnen bevorderen.

Rapportage

Dit rapport bestaat verder uit drie delen. Deel I geeft de conclusies, het algemene beeld van duurzame inzetbaarheid in Nederland (hoofdstuk 2). In deel II van dit rapport gaan we in op de specifieke instrumenten en activiteiten die bedrijven naar eigen zeggen het afgelopen jaar hebben ingezet voor elk van de vijf pijlers: vitaliteit, gezondheid en arbeidsomstandigheden (hoofdstuk 3), employability en scholing (hoofdstuk 4), mobiliteit en preventiebeleid (hoofdstuk 5), arbeidskosten productiviteit (hoofdstuk 6) en re-integratie en werkhervatting oudere werklozen (hoofdstuk 7). In deel III gaan we kort in op mogelijke verklarende factoren waarom bedrijven wel of niet investeren in activiteiten die de duurzame inzetbaarheid van het personeel kunnen vergroten en de rol die het personeelsbeleid daarbij speelt (hoofdstuk 8). In de rapportage van de eerste meting is hierop uitvoerig ingegaan.

Deel I. Conclusies: algemeen beeld duurzame inzetbaarheid

2 Algemeen beeld duurzame inzetbaarheid

2.1 Algemeen beeld van de verandering in inzet van personeelsinstrumenten

De periode 2012-2013 wordt gekenmerkt door economische recessie, economische krimp[6], sterk oplopende werkloosheid en een toenemend aantal faillissementen. Bij bedrijven staan de investeringsmogelijkheden onder druk. Desondanks is er tussen 2012 en 2013 geen teruggang te zien in activiteiten van werkgevers op het gebied van duurzame inzetbaarheid van personeel. Het gemiddelde aantal personeelsinstrumenten per werkgever is gelijk gebleven. Deze uitkomst spoort volledig met de conclusie dat het aandeel actieve bedrijven over de gehele linie gelijk is gebleven. Alle werkgevers hebben in het afgelopen jaar minimaal één van de onderzochte personeelsinstrumenten ingezet. Een ruime meerderheid van de werkgevers heeft naar eigen zeggen het afgelopen jaar meer dan 10 instrumenten ingezet. Het beeld in 2013 is hetzelfde als in 2012 (Borghouts e.a., 2012).

Een analyse per pijler laat zien dat er geen veranderingen zijn. Bijna alle werkgevers zetten instrumenten in om vitaliteit, gezondheid en arbeidsomstandigheden (pijler I) en scholing en employability (pijler II) te bevorderen. Hierin is geen verandering gekomen. Een ruime meerderheid van de werkgevers zet instrumenten in om de mobiliteit te bevorderen (pijler III) en ook hierin is geen verandering opgetreden. Eveneens een ruime meerderheid van de werkgevers treft maatregelen op het gebied van arbeidskosten en productiviteit. Het aandeel werkgevers dat dit doet is gelijk gebleven. Een ruime minderheid van de werkgevers richt zich op re-integratie en werkhervatting van oudere werknemers en ook hierin is geen verandering te zien.

De analyses hebben verder betrekking op het aandeel bedrijven die een bepaald instrument inzetten. Tabel 2.1 geeft een overzicht van de verandering van het aandeel bedrijven die bepaalde personeelsinstrumenten inzetten tussen 2012 en 2013. Het betreft dezelfde instrumenten die ook in de eerste meting zijn bekeken. Het betreft het verschil tussen twee metingen, waarbij de steekproefuitkomsten zijn gewogen naar grootteklasse. Uitgaande van de grens in procentpunten die wij hebben gesteld zijn er veranderingen te constateren bij:

- Verwijzing naar veiligheidsvoorschriften (+12 procentpunten) en komt bij een ruime meerderheid van de werkgevers voor;
- Activiteiten om gezonde levensstijl van werknemer te bevorderen: bv fitnessregeling of cursus stopen met roken (-11 procentpunten), waarbij ongeveer de helft van de bedrijven dit instrument inzet;
- Ontwikkelingsplan of ontwikkelingsafspraken vastgesteld in een loopbaangesprek/ functionering/beoordelingsgesprek tussen werknemer en leidinggevende of (loopbaan) adviseur (-11 procentpunten) en komt bij een meerderheid van de werkgevers voor;
- Scholing/cursussen t.b.v. toekomstige andere functie binnen het bedrijf (-21 procentpunten) en komt voor bij de ongeveer de helft van de werkgevers.

[6] Daling BNP van 1,2 procent in 2012 en 1,3 procent in 2013.

Tabel 2.1 Verandering in aandeel bedrijven die stellen de voorgelegde personeelsinstrumenten soms, vaak of heel vaak te hebben ingezet in het afgelopen jaar, verschil 2012 en 2013 (gesorteerd van toename naar afname, uitgedrukt in *procentpunten*)

Instrument	Mate van voorkomen per 2013 (aandeel bedrijven)	Verschil 2012-2013 in procentpunten
Verwijzing naar veiligheidsvoorschriften.	ruime meerderheid	enige verandering (+12)
Oudere werknemers vrijstellen van onregelmatige uren, overwerk, ploegendienst of weekenddiensten.	minderheid	geen verandering (+9)
Functieverbreding.	ongeveer de helft	geen verandering (+6)
Sociaal plan of deel van financiële compensatie bij ontslag ingezet t.b.v. competentie- of kennisverbetering boventallig medewerker.	ruime minderheid	geen verandering (+5)
Afgelopen jaar leerbanen of stageplaatsen ingevuld door werknemers van 55 jaar of ouder.	bij geen bedrijven	geen verandering (+5)
Kortere werkweek/aanpassing werktijden op individuele basis, deeltijdpensioen.	ongeveer de helft	geen verandering (+3)
Activiteiten/maatregelen ter verbetering van de arbeidsomstandigheden.	ruime meerderheid	geen verandering (+2)
Uitvoeren van persoonlijke inzetbaarheidsscan of periodiek medisch onderzoek.	minderheid	geen verandering (+2)
Samenwerkingsverband met andere werkgevers op regionaal of sectoraal niveau om van werk naar werk te realiseren.	ruime minderheid	geen verandering (+2)
EVC-trajecten: Erkennen van Verworven Competenties.	ruime minderheid	geen verandering (0)
Activiteiten en ondersteuning via interne mobiliteitspool.	ruime minderheid	geen verandering (0)
Extra verlof/vakantie aan oudere werknemers.	meerderheid	geen verandering (0)
Van werk naar werk ondersteuning vanuit het bedrijf bij dreigend ontslag.	(ruime) minderheid	geen verandering (-1)
Inschakeling van werk naar werk dienstverlening door publieke uitvoerders (mobiliteitscentra, UWV) bij dreigend ontslag.	ruime minderheid	geen verandering (-1)
Inschakeling van werk naar werk door private intermediair of uitvoerder bij dreigend ontslag.	ruime minderheid	geen verandering (-1)
Informele scholing (bijvoorbeeld leren van collega's, werkbesprekingen etc).	ruime meerderheid	geen verandering (-1)
In welke mate zijn er binnen uw bedrijf het afgelopen jaar functies of werkplekken aangepast om medewerkers langer inzetbaar te houden binnen uw organisatie?	minderheid	geen verandering (-1)
Loopbaanscan.	(ruime) minderheid	geen verandering (-3)
Mogelijkheid stapje terug te doen in functie.	minderheid	geen verandering (-3)
Persoonlijk opleidings- of inzetbaarheidsbudget.	minderheid	geen verandering (-4)
Scholing/cursussen met het oog op (toekomstige) functies buiten het bedrijf, c.q. algemene scholing ter verbetering arbeidsmarktwaarde.	ruime minderheid	geen verandering (-4)
Afgelopen jaar werknemers van 55 jaar of ouder aangenomen.	ruime minderheid	geen verandering (-4)

Instrument	Mate van voorkomen per 2013 (aandeel bedrijven)	Verschil 2012-2013 in procentpunten
Aanbieden van een andere functie intern.	ongeveer de helft	geen verandering (-5)
Taakroulatie.	ongeveer de helft	geen verandering (-7)
Stages of detacheringen bij andere bedrijven in dezelfde functie of andere functie.	ruime minderheid	geen verandering (-8)
Activiteiten of maatregelen gericht op psychische sociale arbeidsbelasting.	ongeveer de helft	geen verandering (-8)
Activiteiten om gezonde levensstijl van werknemer te bevorderen: bijvoorbeeld fitnessregeling of cursus stopen met roken.	ongeveer de helft	enige verandering (-11)
Ontwikkelingsplan of ontwikkelingsafspraken vastgesteld in een loopbaangesprek/ functionering/beoordelingsgesprek tussen werknemer en leidinggevende of (loopbaan) adviseur.	meerderheid	enige verandering (-11)
Scholing/cursussen t.b.v. toekomstige andere functie binnen het bedrijf.	ongeveer de helft	verandering (-21)
Formele scholing/cursussen t.b.v. huidige functie.	ruime meerderheid	-
Training en voorlichting om het werk veilig en gezond uit te voeren.	(ruime) meerderheid	-
Interne stage.	ruime minderheid	-
Een mobiliteitsbonus of vertrekpremie.	ruime minderheid	-
Prestatiegerichte beloning.	ruime minderheid	-
Doorwerkbonus.	bij geen bedrijven	-

Bron: Ecorys,2012 en 2013.
*In het verleden zijn in vele cao's specifieke en generieke ontziemaatregelen afgesproken die een functie hebben (gehad) om de inzetbaarheid en arbeidsparticipatie van oudere werknemers te verhogen. Inmiddels is op het terrein van arbeidsomstandigheden, inzetbaarheid en participatie veel gewijzigd met als gevolg dat in een aantal cao's de ontziemaatregelen inmiddels zijn aangepast. Om dit proces te bevorderen, heeft de Stichting van de Arbeid cao-partijen aanbevolen (Beleidsagenda 2020) om bestaande generieke ontziemaatregelen om te vormen als uit toetsing blijkt dat deze feitelijk geen bijdrage leveren aan de participatie en inzetbaarheid van oudere werknemers. De individuele keuzemogelijkheid is daarbij uitgangspunt evenals het feit dat de ombouw budgetneutraal dient plaats te vinden. Bovenstaande betekent dat - in tegenstelling tot de overige vragen bij vraag 29 en 31 geen directe conclusies te verbinden zijn aan het percentage bedrijven dat wijzigingen meldt. Deze percentages moeten bezien worden in het licht van de vraag of de wijziging bijdraagt aan de inzetbaarheid en arbeidsparticipatie van oudere werknemers en wat ervoor in plaats is afgesproken. Uit de tweede meting blijkt echter dat er geen verandering is opgetreden in de betreffende aandelen.
** We spreken over bijna alle bedrijven wanneer het percentage bedrijven uit de telefonische enquête onder 400 werkgevers hoger is dan 85 procent. Ligt het percentage tussen de 70 en 85 procent dan spreken we over een ruime meerderheid van bedrijven en bij een percentage tussen de 60 en 70 spreken we over een meerderheid van bedrijven. We spreken over ongeveer de helft wanneer het percentage bedrijven tussen de 40 en 60 procent ligt. Wanneer we rapporteren dat een minderheid van de bedrijven een bepaalde maatregel toepast, ligt het percentage tussen de 40 en 30 procent. Als het percentage tussen de 30 en 15 procent ligt spreken we over een ruime minderheid. Ligt het percentage onder de 15 procent dan spreken we over bijna geen bedrijven.
*** De veranderingen tussen 2012 en 2013 zijn als volgt gekwalificeerd, indien er voldoende cel-vulling is. Bij een verschil tussen 0 en 10 procentpunten spreken wij over geen verandering, bij 10 tot 20 procentpunten over enige verandering, bij 20 tot 30 procentpunten over een verandering en bij meer dan 30 procentpunten over een sterke verandering. Een verandering kan dus een afname of een toename zijn van de inzet van een bepaald instrumenten tussen 2012 en 2013.
**** Voor de in 2013 nieuw toegevoegde instrumenten kan geen verschil worden berekend. De in 2013 toegevoegde instrumenten zijn niet meegenomen in de berekening van het totaal.

2.2 Algemeen beeld van activiteiten op branche- en bedrijfsniveau

Door middel van antwoord op een *open vraag* hebben bedrijven aangegeven welke concrete activiteiten er binnen de branche en binnen het eigen bedrijf worden uitgevoerd om werknemers duurzaam inzetbaar te houden. Tijdens de tweede meting is hierop meer doorgevraagd dan bij de eerste meting wat meer antwoorden en dus hogere percentages opleverde. Vergelijking van de uitkomsten van beide metingen is daarom op dit punt niet goed te maken. Wij beperken ons hier tot het beeld voor 2013, wat in elk geval een scherper beeld is dan in 2012.

Binnen de branche zijn het volgens de bedrijven vooral activiteiten gericht op het behoud en ontwikkeling van de juiste kennis en vaardigheden (scholing, employability). Dit wordt door ongeveer de helft van de bedrijven genoemd. Andere vaker voorkomende activiteiten zijn het actief vergroten van de betrokkenheid en motivatie (engagement) van werknemers om daarmee de productiviteit te verhogen, activiteiten gericht op behoud of het bevorderen van gezondheid/vitaliteit van ouder wordende werknemers en sociale innovatie (slimmer werken, meer doen met minder mensen, medewerkers betrekken bij een betere organisatie van het werk, zelfsturende teams). Deze drie typen activiteiten wordt elk door ongeveer een van de drie werkgevers genoemd. Functieroulatie en taakverbreding wordt door een kwart van de werkgevers genoemd en activiteiten gericht op mobiliteit binnen en buiten de sector door een van elke vijf werkgevers. Minder vaak komen voor demotie en aan het werk helpen van oudere werkzoekenden.

Het is voor de respondenten gemakkelijker om een beeld te geven van het eigen bedrijf, wat blijkt uit een brede range van instrumenten en activiteiten die worden genoemd. Het meest genoemd zijn de functionering-, beoordeling- en loopbaangesprekken (meer dan de helft van de werkgevers). Ongeveer de helft van de werkgevers noemt coaching en de helft noemt activiteiten gericht op behoud en ontwikkeling van kennis en vaardigheden (scholing, employability). Alle andere instrumenten worden genoemd door telkens kleinere groepen werkgevers. Sectorgerichte mobiliteit, intersectorale mobiliteit en een mobiliteitsscan worden elk door ongeveer een van de tien werkgevers genoemd. Voor een meer precies beeld van de inzet van instrumenten verwijzen wij naar de hoofdstukken 3 tot en met 7.

2.3 Conclusie algemeen beeld duurzame inzetbaarheid

De periode 2012-2013 wordt gekenmerkt door economische recessie, economische krimp[7], sterk oplopende werkloosheid en een toenemend aantal faillissementen. Bij bedrijven staan de investeringsmogelijkheden onder druk. Desondanks is er tussen 2012 en 2013 geen teruggang te zien in activiteiten van werkgevers op het gebied van duurzame inzetbaarheid van personeel. Het gemiddelde aantal personeelsinstrumenten per werkgever is gelijk gebleven. Deze uitkomst spoort volledig met de conclusie dat het aandeel actieve bedrijven over de gehele linie gelijk is gebleven. Alle werkgevers hebben in het afgelopen jaar minimaal één van de onderzochte personeelsinstrumenten ingezet. Een ruime meerderheid van de werkgevers heeft naar eigen zeggen het afgelopen jaar meer dan 10 instrumenten ingezet. Het beeld in 2013 is hetzelfde als in 2012 (Borghouts e.a., 2012).

Een analyse per pijler laat zien dat er geen veranderingen zijn. Bijna alle werkgevers zetten instrumenten in om vitaliteit, gezondheid en arbeidsomstandigheden (pijler I) en scholing en employability (pijler II) te bevorderen. Hierin is geen verandering gekomen. Een ruime meerderheid van de werkgevers zet instrumenten in om de mobiliteit te bevorderen (pijler III) en ook hierin is geen verandering opgetreden. Eveneens een ruime meerderheid van de werkgevers treft

7 Daling BNP van 1,2 procent in 2012 en 1,3 procent in 2013.

maatregelen op het gebied van arbeidskosten en productiviteit. Het aandeel werkgevers dat dit doet is gelijk gebleven. Een ruime minderheid van de werkgevers richt zich op re-integratie en werkhervatting van oudere werknemers en ook hierin is geen verandering te zien.

De analyse op het niveau van de 29 onderzochte instrumenten laat eveneens zien dat er weinig is veranderd. Bij vier van de 29 instrumenten is sprake van (enige) verandering. Het aandeel bedrijven die verwijzen naar veiligheidsvoorschriften is toegenomen (+12 procentpunten). Een ruime meerderheid van de bedrijven treft deze maatregel. Enige afname is er van het aandeel bedrijven die activiteiten uitvoeren gericht om een gezonde levensstijl van werknemers te bevorderen (-11 procentpunten). Ongeveer de helft van de bedrijven zet dit instrument in. Enige afname is er van het aandeel bedrijven die ontwikkelingsplannen opstellen of ontwikkelingsafspraken maken met werknemers (-11 procentpunten). Een meerderheid van de bedrijven past dit instrument toe. Het aanbieden van scholing of cursussen ten behoeve van een andere functie *binnen* het bedrijf komt minder voor (-21 procentpunten). Ongeveer de helft van de bedrijven biedt dit instrument aan. Voor geen van de andere instrumenten is sprake van een ander beeld in vergelijking met 2012.

Deel II. Duurzame inzetbaarheid per pijler

3 Pijler I: Vitaliteit, gezondheid en arbeidsomstandigheden

3.1 Instrumenten

Voor pijler I is de toepassing van de volgende instrumenten onderzocht:

- Bedrijven kunnen verschillende instrumenten inzetten gericht op veiligheid, vitaliteit en gezondheid waardoor werknemers langer inzetbaar zijn. Daarbij kan onderscheid worden gemaakt tussen activiteiten en maatregelen gericht op de werkvloer (zoals arbeidsomstandigheden, veiligheid of het aanpassen van functies of taken) en instrumenten die gericht zijn op de werknemer met het doel het personeel langer vitaal en gezond te houden (zoals maatregelen gericht op een gezonde leefstijl, periodiek medisch onderzoek of persoonlijke inzetbaarheidsscans);
- Werkgevers en werknemers dienen zich te houden aan wettelijke voorschriften voor veilig en gezond werken. De arbo-catalogus is een door sociale partners in een bepaalde sector of branche erkend en gedragen document dat als hulpmiddel kan dienen voor het voldoen aan de voorschriften zoals vastgelegd in de Arbowet;
- De vitaliteit en gezondheid van medewerkers kan worden bevorderd door preventieve maatregelen zoals meer bewegen, stoppen met roken, matigen van alcoholgebruik, gezonder eten en voldoende ontspanning. Voorbeelden van instrumenten zijn een fitnessregeling of een cursus stoppen met roken;
- Bij bedrijven wordt training en voorlichting gegeven om het werk veilig en gezond uit te voeren. Dit gaat bijvoorbeeld om tilinstructies, om fysieke belasting tegen te gaan;
- Het gaat niet alleen om fysieke gezondheid, maar ook om het mentale, psychische en sociale arbeidsvermogen van medewerkers. Er zijn verschillende instrumenten ontwikkeld die bedrijven in de praktijk toepassen om het werkvermogen van medewerkers in kaart te brengen, zoals een gezondheidsscan of de workability index. Deze instrumenten kunnen een start zijn voor het verder ontwikkelen van duurzaamheidsbeleid en activiteiten binnen een bedrijf;
- Psychosociale arbeidsbelasting (PSA) betreft alle factoren die werkstress veroorzaken en van invloed kunnen zijn op de gezondheid en vitaliteit van de werknemers. Te denken valt aan: werkdruk, agressie en geweld, arbeidsconflicten, seksuele intimidatie en pesten op de werkvloer. De werkgever kan met preventieve maatregelen voortijdige uitval voorkomen. Het kan dan bijvoorbeeld gaan om cursussen gericht op het omgaan met werkdruk of met agressie op de werkvloer;
- Andere voorbeelden van activiteiten of maatregelen die door bedrijven zijn genoemd in de eerste meting: een fietsplan, het aanbieden van een gezonde lunch of het stimuleren van lunchwandelingen, regelmatig gesprekken voeren, de inzet van stoelmassages of een bonus bij niet ziek zijn.

3.2 Veranderingen 2012 en 2013 naar grootteklasse

Bijna alle werkgevers zetten instrumenten in om vitaliteit, gezondheid en arbeidsomstandigheden (pijler I) te bevorderen. Uit de twee metingen blijkt het aandeel bedrijven dat instrumenten inzet op pijler I - het gebied van vitaliteit, gezondheid en arbeidsomstandigheden – niet is veranderd tussen 2012 en 2013. De verandering van het aandeel bedrijven, die minimaal één van de onderzochte instrumenten in het afgelopen jaar hebben ingezet, ligt met zes procentpunten beneden de door ons gestelde grens van tien procentpunten. Per instrument zijn wel enkele veranderingen te zien.

Het aandeel bedrijven dat verwijst naar veiligheidsvoorschriften is in 2013 hoger dan in 2012 (+12 procentpunten). Aan de andere kant is er een afname te zien van het aandeel bedrijven dat investeert in activiteiten om een gezonde levensstijl van werknemers te bevorderen (-11 procentpunten). Een nieuw toegevoegd instrument is het geven van training en voorlichting om het werk veilig en gezond uit te voeren. Bijna twee van de drie werkgevers zet dit instrument in; bij grote bedrijven is dit vier van de vijf bedrijven.

Tabel 3.1 Aandeel bedrijven die instrumenten vitaliteit, gezondheid en arbeidsomstandigheden in het afgelopen jaar hebben ingezet, naar grootteklasse, verschil 2012 en 2013 in procentpunten

Procentpunten	Jaar	2-19 werknemers	20-49 werknemers	50-99 werknemers	100 werknemers	Totaal
Arbo maatregelen	Verschil 2012-2013	+2	+2	-3	-6	+2
Veiligheidsvoorschriften	Verschil 2012-2013	+13	+1	-5	0	+12
Training en voorlichting om het werk veilig en gezond uit te voeren	Verschil 2012-2013	-	-	-	-	-
Werkplekken	Verschil 2012-2013	-3	+11	+1	+6	-1
Gezonde levensstijl	Verschil 2012-2013	-11	-16	+1	+2	-11
Inzetbaarheidsscan en medisch onderzoek	Verschil 2012-2013	+2	-7	-15	-1	+2
Psychosociale belasting	Verschil 2012-2013	-10	+4	-2	-1	-8

Bron: Ecorys, 2012 & 2013.

Naar grootteklasse zijn er nauwelijks of geen opvallende verschillen in veranderingen. Per instrument zijn de resultaten als volgt:

- Bedrijven zijn over het geheel genomen meer gaan verwijzen naar veiligheidsvoorschriften. Dit moet vrijwel geheel worden toegeschreven aan een toename bij kleine bedrijven met 2-19 werknemers (+13 procentpunten);
- Het aandeel bedrijven die in het afgelopen jaar functies of werkplekken hebben aangepast om medewerkers langer inzetbaar te houden is gelijk gebleven tussen 2012 en 2013. Dit geldt niet voor alle grootteklassen. Bij bedrijven met 20-49 werknemers is het aandeel licht toegenomen (+10 procentpunten);
- Het aandeel bedrijven dat instrumenten inzet ter bevordering van een gezonde levensstijl van werknemers is licht afgenomen. Dit komt vooral door de afname bij kleine bedrijven van 20 tot 49 werknemers (-16 procentpunten);
- Het aandeel bedrijven met persoonlijke inzetbaarheidsscans of periodiek medisch onderzoek is gelijk gebleven. Wel is een lichte afname te constateren bij bedrijven met 50-99 werknemers (-15 procentpunten).

3.3 Verschillen tussen bedrijven met en zonder cao

Bedrijven met een cao zijn in dit onderzoek bedrijven met een onderneming-cao-, een bedrijfstak-cao, een arbeidsvoorwaardenregeling voor overheidspersoneel, of met een andere of onbekende cao-vorm. Bedrijven en instellingen met een cao zijn actiever op het gebied van vitaliteit, gezondheid en arbeidsomstandigheden dan bedrijven en instellingen zonder cao. Het verschil is bij

alle instrumenten ongeveer 20 procentpunten. Kijkend naar 2013 zijn de resultaten als volgt. Een heel groot deel van de bedrijven met een cao treft maatregelen ter verbetering van de arbeidsomstandigheden (80%). Bij bedrijven zonder cao is dit aandeel 62 procent. Bijna alle bedrijven met een cao verwijzen naar veiligheidsvoorschriften (90%), terwijl dit minder vaak voorkomt bij bedrijven zonder cao (64%). Het aanpassen van werkplekken (13%) komt weinig voor bij bedrijven zonder cao, evenals het werken met een scan of medisch onderzoek (15%)[8].

Tabel 3.2 Aandeel bedrijven die instrumenten vitaliteit, gezondheid en arbeidsomstandigheden in het afgelopen jaar hebben ingezet, bedrijven zonder en met cao, 2013 in procenten

%	Zonder cao	Met cao	Totaal
Arbo maatregelen	62	80	75
Veiligheidsvoorschriften	64	90	83
Training en voorlichting om het werk veilig en gezond uit te voeren	48	68	63
Werkplekken	13	33	28
Gezonde levensstijl	25	35	32
Inzetbaarheidsscan en medisch onderzoek	15	32	28
Psychosociale belasting	21	34	30

Bron: Ecorys, 2013.

Uit de analyse per instrument is gebleken dat er tussen 2012 en 2013 nauwelijks verschillen zijn in veranderingen tussen werkgevers met een cao en werkgevers zonder een cao. Er is wel enige toename te zien in het aandeel bedrijven zonder cao, die verwijzen naar veiligheidsvoorschriften. In de tabel is te zien dat een meerderheid van deze groep bedrijven dit instrument nu inzet, terwijl bijna alle bedrijven met een cao dit doen. Een tweede verschil in verandering betreft de investeringen in een gezonde levensstijl van de werknemers. Bij bedrijven zonder cao is enige afname te zien van het aandeel actieve bedrijven. Een ruime minderheid zet dit instrument nu in (zie tabel), terwijl het aandeel bij bedrijven met een cao iets hoger is, maar ook niet meer dan een minderheid.

3.4 Conclusie vitaliteit en gezondheid

Bijna alle werkgevers zetten instrumenten in om vitaliteit, gezondheid en arbeidsomstandigheden (pijler I) te bevorderen. Het aandeel bedrijven dat actief is op het gebied van vitaliteit en gezondheid is gelijk gebleven tussen 2012 en 2013. Bij de inzet van een drietal instrumenten is wel enige verandering te zien: het aandeel bedrijven dat verwijst naar veiligheidsvoorschriften is in 2013 hoger dan in 2012 (+12 procentpunten). Een toename is hier vooral te zien bij kleine bedrijven (2-19 werknemers). Aan de andere kant is er een afname te zien van het aandeel bedrijven dat investeert in activiteiten om een gezonde levensstijl van werknemers te bevorderen (-11 procentpunten. Kleine bedrijven met 20-49 werknemers investeren minder in instrumenten ter bevordering van een gezonde levensstijl van werknemers. Het aandeel bedrijven met persoonlijke inzetbaarheidsscans of periodiek medisch onderzoek is in gelijk gebleven. Wel is een lichte afname te constateren bij bedrijven met 50-99 werknemers (-15 procentpunten). Bedrijven en instellingen met een cao zijn actiever op het gebied van vitaliteit, gezondheid en arbeidsomstandigheden dan

88 De verschillen in inzet van de instrumenten hebben voor een deel te maken met de omvang van de bedrijven, maar het lijkt er op dat het verschil tussen wel of niet een cao van meer doorslaggevend belang is. De gemiddelde omvang van bedrijven met een cao is bij de bedrijven in dit onderzoek significant groter dan van bedrijven zonder cao, maar dat verschil in bedrijfsomvang verdwijnt weer wanneer onderscheid wordt gemaakt naar onderneming-cao-, bedrijfstak-cao, arbeidsvoorwaardenregeling voor overheidspersoneel, een andere of onbekende cao-vorm of geen cao. Er is dus wel enige samenhang, maar het type cao maakt ook uit.

bedrijven en instellingen zonder cao. Het verschil is bij alle instrumenten ongeveer 20 procentpunten.

4 Pijler II: Employability en scholing

4.1 Instrumenten

Ontwikkeling en scholing van werknemers kan bijdragen aan het bevorderen van hun inzetbaarheid zowel binnen als buiten de eigen organisatie. De bereidheid en noodzaak van werkgevers om te investeren in de ontwikkeling van hun personeel loopt door conjuncturele ontwikkelingen niet altijd parallel met de bereidheid en de noodzaak van werknemers om te investeren in hun eigen ontwikkeling. In tijden van een krappe arbeidsmarkt is er voor werkgevers een belang (en beschikken ze in de regel ook over meer financiële middelen) om aandacht te besteden aan ontwikkeling en scholing. In tijden van een ruime arbeidsmarkt is er voor de werknemers ook nut en noodzaak om daarin te investeren. Gezamenlijke afspraken kunnen bijdragen aan het overstijgende belang: het op peil houden van een duurzamer inzetbare beroepsbevolking. In deze paragraaf belichten we verschillende instrumenten die bedrijven inzetten om werknemers zich te laten ontwikkelen, om kennis en vaardigheden up-to-date te houden en om zich eventueel verder te verbreden.

We onderscheiden binnen deze pijler een aantal soorten instrumenten:
- In de eerste plaats instrumenten die de ontwikkeling- en scholingsbehoefte van werknemers signaleren en monitoren: zoals functioneringsgesprekken of een loopbaanscan;
- in de tweede plaats instrumenten die werknemers de mogelijkheid bieden zich te ontwikkelen of opleiding te volgen, zoals een opleidingsbudget;
- en in de derde plaats instrumenten die concreet bijdragen aan ontwikkeling en opleiding: zoals cursussen, trainingen, EVC-trajecten, on-the-job-training.

4.1.1 Signaleren en monitoren

Signaleren en monitoren houdt in dat de werkgever en werknemer een beeld hebben van de (ontwikkeling in) scholingsbehoefte. Dat kunnen werkgevers doen door periodiek met het personeel in gesprek te gaan middels functionerings- en/of beoordelingsgesprekken om de persoonlijke ontwikkeling en de volgende stappen in de loopbaan te bespreken. Het opstellen van persoonlijke ontwikkelingsplannen en loopbaanscans kunnen instrumenten zijn die bijdragen aan de inzetbaarheid van het personeel nu en in de toekomst. Een loopbaanscan brengt de kwaliteiten en drijfveren van de medewerker in kaart zodat op basis daarvan gericht toekomstplannen gemaakt kunnen worden voor de verdere loopbaan binnen of buiten de organisatie.

4.1.2 Mogelijkheden bieden

Een persoonlijk opleidings- of inzetbaarheidsbudget kan bijdragen aan de inzetbaarheid en participatie van (toekomstige) oudere werknemers. Uit de tussenevaluatie cao-seizoen 2013 van de AWVN blijkt dat het onderwerp scholing is opgenomen in een kwart van de afspraken.

Ook blijken er afspraken met betrekking tot een persoonlijk opleidingsbudget in een beperkt aantal gevallen. Het is nog niet bekend in welke mate hiervan ook gebruik wordt gemaakt door werknemers. De deskresearch uit 2012 leverde weinig informatie op over de mate waarin een persoonlijk opleidings- of inzetbaarheidsbudget in de praktijk wordt ingezet door werkgevers en werknemers in de verschillende sectoren. De trend op het gebied van persoonlijke budgeten is dat er minder afspraken over worden gemaakt in recente cao's en dat de doelstelling van het budget divers is: duurzame inzetbaarheid, verlof of breed keuzebudget.

4.1.3 *Ontwikkelen en scholen*

Instrumenten die concreet bijdragen aan ontwikkeling en scholing zijn in de eerste plaats uiteraard allerlei opleidingen, cursussen en trainingen die door externe publieke of private onderwijs-organisaties worden aangeboden. Werknemers leren daarnaast in de praktijk ook zonder tussen-komst van een (onderwijs)organisatie. Dit informeel leren omvat activiteiten die niet georganiseerd plaatsvinden. Wel kunnen afspraken over informeel leren (bijvoorbeeld taakroulatie) dit proces versterken en/of versnellen.

Naast formeel en informeel leren kunnen werknemers via EVC (Erkenning Verworven Competenties) een beeld krijgen hun van talenten, kennis en vaardigheden. Dat helpt in de eerste plaats een werknemer of werkzoekende aan instroom en doorstroom op de arbeidsmarkt. Daarnaast mondt een EVC procedure uit in een ervaringscertificaat, dat in sommige gevallen gelijk staat aan een bepaald diploma en in andere gevallen een grond is voor vrijstellingen van bepaalde opleidingsonderdelen.

Verder kunnen stages of detacheringen bij andere bedrijven bijdragen aan de inzetbaarheid van het personeel en mogelijk de externe mobiliteit op termijn vergroten. Door stages of detacheringen bij andere bedrijven vergroten medewerkers hun kennis en vaardigheden waardoor ze mogelijk langer kunnen blijven werken.

4.2 Ontwikkelingen 2012-2013 naar organisatieomvang

Bijna alle werkgevers zetten instrumenten in om scholing en employability (pijler II) te bevorderen Uit de twee metingen onder bedrijven naar de inzet van instrumenten op het terrein van employability en scholing blijkt een uitermate stabiel beeld in de periode 2012 en 2013. Het percentage bedrijven dat één van de instrumenten op het terrein van employability en scholing soms, vaak of heel vaak heeft ingezet, is zo goed als gelijk gebleven (-2%). Ook het gros van de verschillen tussen beide jaren (zie tabel 4.1) per instrument is naar alle waarschijnlijkheid het gevolg van steekproefafwijkingen. Hierop zijn twee uitzonderingen. Zo zien we het gebruik van de loopbaanscan als signaleringsinstrument bij de grotere bedrijven afnemen. Een andere opvallende bevinding is dat in bijna alle grootteklassen het aandeel bedrijven terugloopt dat soms, vaak of heel vaak scholing/cursussen t.b.v. een toekomstige *andere* functie *binnen* het bedrijf inzet[9].

In 2013 is voor het eerst gevraagd naar de inzet van scholing gericht op de *eigen* functie. Dat blijkt een populair instrument onder bedrijven: van de kleine bedrijven (tot twintig werknemers) maakt zeven op de tien hiervan soms tot heel vaak gebruik, bij de grote bedrijven zelfs negen op de tien. Ten opzichte van de beide andere vormen van scholing (t.b.v. andere functie binnen het bedrijf, of functie buiten bedrijf) wordt het scholen ten behoeve van de eigen functie veruit het meeste toegepast.

[9] Het is mogelijk dat dit een gevolg is van het feit dat in de meting in 2013 een nieuwe categorie is toegevoegd: scholing ten behoeve van de eigen functie.

Tabel 4.1 Aandeel bedrijven die instrumenten rond employability en scholing het afgelopen jaar soms, vaak of heel vaak hebben ingezet, naar grootteklasse, verschil 2012 en 2013 in procentpunten

Procentpunten	Jaar	2-19 werknemers	20-49 werknemers	50-99 werknemers	100 en meer	Totaal
Ontwikkelingsplan of ontwikkelingsafspraken vastgesteld in een loopbaan-gesprek/functionering/beoordelingsgesprek tussen werknemer en leidinggevende of (loopbaan) adviseur.	Verschil 2012-2013	-13	-4	-5	-1	-11
Loopbaanscan. (Het in kaart brengen van de kwaliteiten en drijfveren van de medewerker om vervolgens op basis daarvan gerichte toekomstplannen te kunnen maken voor de loopbaan, binnen of buiten de organisatie).	Verschil 2012-2013	-3	-5	-21	-22	-3
Persoonlijk opleidings- of inzetbaarheidsbudget.	Verschil 2012-2013	-6	+8	-10	+10	-4
Sociaal plan of deel van financieel compensatie bij ontslag ingezet t.b.v. competentie- of kennisverbetering boventallig medewerker a b.	Verschil 2012-2013	+5	0	+2	+10	+5
Scholing/cursussen t.b.v. toekomstige andere functie binnen het bedrijf.	Verschil 2012-2013	-23	-2	-9	-9	-21
Scholing/cursussen met het oog op (toekomstige) functies buiten het bedrijf, c.q. algemene scholing ter verbetering arbeidsmarktwaarde.	Verschil 2012-2013	-2	+4	+1	-8	-4
Informele scholing (bijvoorbeeld leren van collega's, werkbesprekingen etc).	Verschil 2012-2013	+1	-2	+4	-1	-1
EVC-trajecten: Erkennen van Verworven Competenties. Kennis en kunde van werknemers is in kaart gebracht waarbij duidelijk wordt wat een medewerker nu kan en weet.	Verschil 2012-2013	0	+2	+2	-8	0
Stages of detacheringen bij andere bedrijven in dezelfde functie of andere functie.	Verschil 2012-2013	-9	+7	+1	-7	-8
Formele scholing/cursussen t.b.v. huidige functie (a).	Verschil 2012-2013	-	-	-	-	-

Bron: Ecorys, 2012 & 2013.
a Dit instrument is in 2013 voor het eerst voorgelegd.
b Hierin zijn ook bedrijven en organisaties meegenomen zonder boventallige medewerkers.

4.3 Verschillen naar cao's

Bedrijven met een cao zijn in dit onderzoek bedrijven met een onderneming-cao-, een bedrijfstak-cao, een arbeidsvoorwaardenregeling voor overheidspersoneel, of met een andere of onbekende cao-vorm. In tabel 4.2 hebben we een uitsplitsing gemaakt van de inzet (soms, vaak, heel vaak) van instrumenten op het terrein van ontwikkeling en scholing tussen bedrijven die wel en bedrijven die niet onder een cao vallen. We zien dat er eigenlijk maar weinig substantiële verschillen zijn tussen bedrijven die wel en niet onder een cao vallen in de mate van inzet van scholings-instrumenten. Twee zaken vallen daarbij op. Bedrijven zonder cao maken meer gebruik van de loopbaanscan waarbij de kwaliteiten en drijfveren van de medewerkers in kaart worden gebracht

om daarmee toekomstplannen te kunnen maken voor de loopbaan (intern dan wel extern). Bedrijven die onder een cao vallen maken op hun beurt meer gebruik van EVC-trajecten dan bedrijven zonder cao.

Tabel 4.2 Aandeel bedrijven die instrumenten ontwikkeling en scholing in het afgelopen jaren soms, vaak of heel vaak hebben ingezet, zonder enmet cao, 2013 in procenten

%	Zonder cao	Met cao	Totaal
Ontwikkelingsplan of ontwikkelingsafspraken vastgesteld in een loopbaangesprek/ functionering/beoordelingsgesprek tussen werknemer en leidinggevende of (loopbaan) adviseur.	49	55	54
Loopbaanscan. (Het in kaart brengen van de kwaliteiten en drijfveren van de medewerker om vervolgens op basis daarvan gerichte toekomstplannen te kunnen maken voor de loopbaan, binnen of buiten de organisatie).	40	25	29
Persoonlijk opleidings- of inzetbaarheidsbudget.	30	28	29
Sociaal plan of deel van financieel compensatie bij ontslag ingezet t.b.v. competentie- of kennisverbetering boventallig medewerker.	15	23	21
Scholing/cursussen t.b.v. toekomstige andere functie binnen het bedrijf.	31	41	39
Formele scholing/cursussen t.b.v. huidige functie.	70	73	72
Scholing/cursussen met het oog op (toekomstige) functies buiten het bedrijf, c.q. algemene scholing ter verbetering arbeidsmarktwaarde.	19	21	20
Informele scholing (bijvoorbeeld leren van collega's, werkbesprekingen etc).	73	66	68
EVC-trajecten: Erkennen van Verworven Competenties. [Kennis en kunde van werknemers is in kaart gebracht waarbij duidelijk wordt wat een medewerker nu kan en weet.	15	27	24
Stages of detacheringen bij andere bedrijven in dezelfde functie of andere functie.	11	9	9

Bron: Ecorys, 2013.

Uit de analyse per instrument is gebleken dat er tussen 2012 en 2013 de verschillen in veranderingen voor werkgevers met en zonder cao heel beperkt zijn. Bij bedrijven zonder cao is enige toename te zien in het aandeel bedrijven die informele scholing organiseren, maar ook enige daling van het aandeel bedrijven met ontwikkelingsplannen of ontwikkelingsafspraken. Bij bedrijven met een cao is enige daling te zien van het aandeel bedrijven met stages of detacheringen bij andere bedrijven. Er zijn nu eigenlijk geen bedrijven meer die dit instrument inzetten. Het is al naar voren gekomen dat scholing en cursussen ten behoeve van een andere functie binnen het bedrijf bij veel werkgevers onder druk is komen te staan. Bij werkgevers zonder cao was sprake van een sterke daling (meer dan 30 procentpunten) en bij werkgevers met een cao was sprake van enige daling (tussen 10 en 20 procentpunten).

4.4 Conclusie employability en scholing

Bijna alle werkgevers zetten instrumenten in om scholing en employability (pijler II) te bevorderen. De inzet van instrumenten door bedrijven op het gebied van employability en scholing is over de periode van een jaar zeer stabiel. Er treden nauwelijks veranderingen op in de mate waarin de verschillende instrumenten worden ingezet. Daarmee is ook de totale inzet nagenoeg ongewijzigd gebleven. De uitzonderingen op dit overheersende beeld zijn de loopbaanscan die uit de gratie lijkt te raken bij grote bedrijven en de forse afname van de inzet van scholing/cursussen ten behoeve van een toekomstige andere functie binnen het bedrijf. Scholing ten behoeve van de huidige functie blijkt verder een erg populair instrument (voor het eerst in 2013 meegenomen en dus nog geen vergelijking mogelijk met 2012).

Er is weinig verschil in de inzet tussen bedrijven die wel en bedrijven die niet onder een cao vallen. Slechts bij twee van de tien instrumenten zien we een verschil: cao-bedrijven zetten vaker EVC in en zetten minder vaak een loopbaanscan in.

5 Pijler III: mobiliteit en van-werk-naar-werk

5.1 Instrumenten

Duurzame inzetbaarheid van werknemers is gebaat bij een goede mix tussen variatie en continuïteit in de beroepsloopbaan. Immers, heel veel baanveranderingen in korte tijd zijn ongewenst, omdat een werknemer daardoor minder tijd en mogelijkheden heeft om vaardigheden te ontwikkelen die tot een hogere arbeidsproductiviteit leiden. De andere kant van het spectrum is even ongewenst, omdat een loopbaan zonder baanveranderingen leidt tot verstarring en een rem zet op vernieuwing.[10]

Arbeidsmobiliteit kent diverse verschijningsvormen. Een belangrijk objectief onderscheid is dat naar interne en externe mobiliteit, waarbij interne mobiliteit staat voor de veranderingen van functie binnen het bedrijf en externe mobiliteit voor veranderingen van functie buiten het bedrijf[11]. Een tweede objectief onderscheid is dat in verticale (omhoog of omlaag: promotie versus demotie) en horizontale mobiliteit. Een belangrijk subjectief onderscheid is dat tussen gewenste en ongewenste mobiliteit. Gewenst (vanuit werknemersperspectief) zijn de functieveranderingen die hij of zij zelf heeft geïnitieerd, bijvoorbeeld door een andere baan te zoeken. Bij ongewenste mobiliteit gaat het om functieveranderingen die door externe omstandigheden of de werkgever worden afgedwongen, bijvoorbeeld door het overplaatsen naar een andere functie door een reorganisatie.

Werkgevers staat een scala aan maatregelen met betrekking tot mobiliteit ter beschikking. We onderscheiden in deze pijler twee soorten instrumenten:
- In de eerste plaats instrumenten die bedoeld zijn om mobiliteit onder werknemers te bevorderen;
- In de tweede plaats instrumenten die bedoeld zijn om werknemers te ondersteunen mobiel te zijn op de arbeidsmarkt (vanwege de kans op werkloosheid).

Deze soorten instrumenten sluiten aan bij soorten werknemers die te onderscheiden zijn. In hun studie ´Verbinden op mobiliteit in de Agrofood en Tuinbouw’ presenteren Colard e.a (2012) een typologie van werknemers gebaseerd op hun relatie tot arbeidsmobiliteit[12]:
- Blijvers: zijn tevreden in hun huidige baan en om verschillende redenen niet tot verandering bereid;
- Afwachters: zijn niet ontevreden over hun baan, maar weten eigenlijk niet wat hun mogelijkheden op de arbeidsmarkt zijn;
- Zoekers: willen graag wat anders binnen of buiten het bedrijf maar dat krijgen dat niet voor elkaar;
- Vinders: zien vrijwillig bewegen als een logische stap omdat ontwikkeling en verandering bij een carrière horen;
- Moeters: zijn verplicht mobiel omdat door reorganisaties of faillissementen hun contract wordt stopgezet of ontbonden.

De mobiliteits*bevorderende* maatregelen zijn vooral bedoeld voor de ‘blijvers’ en de ‘afwachters’. Dat zijn werknemers die een duwtje in de rug nodig hebben om in beweging te komen, of om

---

10 Heyma, A. en J. Theeuwes (2011) Gij zult vrijwillig van baan veranderen. *Me Judice*, 1 mei.

11 Merk op dat we dus uitstroom naar inactiviteit zoals werkloosheid, pensioen, arbeidsongeschiktheid hier niet onder externe (noch interne) mobiliteit scharen.

12 Robin Colard, Annette Looijestijn, Martine Bosman, Paul Vroonhof, Arjan Ruis, Wim Verhoeven, Margriet Jongerius (2012) *Verbinden op mobiliteit in de Agrofood en Tuinbouw*. Utrecht/Zoetermeer: Linxx/EIM/Jongerius Mnagement en Advies.

überhaupt een baan of functie, extern of intern, te willen gaan overwegen. De mobiliteits*onder-steunende* maatregelen zijn vooral gericht op de doelgroepen die met werkloosheid bedreigd worden als zij niet tijdig worden ondersteund bij het zoeken en vinden van een andere baan of functie. Mobiliteitsondersteuning is met name gericht op de 'zoekers', de groep die het niet lukt uit eigener beweging elders aan de slag te komen (anders waren ze wel 'vinder') en de 'moeters', een groep die door reorganisatie of faillissement op zoek moet naar een andere baan.[13]

Ondersteuning bij baan-baan-mobiliteit wordt tegenwoordig al gauw in verband gebracht met Van Werk Naar Werk (VWNW). Met het 'Tijdelijk besluit Van-werk-naar-werk' heeft het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid negen experimenten financieel ondersteund die inzicht kunnen bieden in succesfactoren op het gebied van van-werk-naar-werk transities op de arbeidsmarkt. Door middel van experimenten is gekeken hoe werkgevers en werknemers binnen bepaalde regio's en sectoren kunnen bijdragen aan van-werk-naar-werk trajecten. De conclusie uit de evaluatie is dat de experimenten van-werk-naar-werk weinig innovatief zijn in hun aanpak, maar dat er tegelijkertijd verschillende succesfactoren zijn aan te wijzen: bestuurlijk geworteld zijn, actieve betrokkenheid van de vakbond, tijd hebben voor het opbouwen van draagvlak, goede kwaliteit dienstverlening en eenvoudige regelingen, op maat gemaakt aanbod van coaching en begeleiding, een goede communicatie, zowel binnen het netwerk als met bedrijven en werknemers en cofinanciering door overheid en bedrijfsleven. In vrijwel alle projecten is gebruik gemaakt van een private bemiddelaars voor het matchen op vacatures en het uitvoeren van een traject. Qua activiteiten volgen de meeste projecten een uitgebreidere variant van coaching en loopbaanbegeleiding, waarmee wordt toegewerkt naar re-integratie.

Tabel 5.1 Voorbeelden van mobiliteit bevorderende instrumenten uit recente literatuur

Voorbeelden van recente mobiliteit bevorderende instrumenten:
De opzet van mobiliteitscentra, om daarmee te kijken hoe individuen van bedrijf naar bedrijf (kunnen) gaan. Door deze verbinding voor werknemers te faciliteren wordt het mogelijk om mensen te begeleiden naar nieuw werk (voordat het oude onhoudbaar wordt). Mobiliteitscentra verbinden vaak bedrijven regionaal waarbij, naar instroom, doorstroom en uitstroom wordt gekeken, en wordt getracht vraag en aanbod te matchen en daarmee werkzekerheid van medewerkers op korte en op lange termijn te vergroten.
Het initiatief om drempels te verlagen en mensen nieuwsgierig te maken zoals 'Een andere baan voor één dag', een verzameling van zes evenementen waarbij medewerkers voor één dag kennismaken met ander werk en een andere organisatie (A+O fonds Gemeenten noemt dit Loopbaan Actief-evenementen).
Gemeenten proberen via onderlinge samenwerking de mobiliteit binnen en tussen gemeenten te optimaliseren waardoor meer loopbaanmogelijkheden worden geschapen, de kans op uitval wordt verminderd en de wervingskracht van de gemeentelijke sector op de arbeidsmarkt wordt vergroot. Het A+O fonds Gemeenten wil een impuls geven aan de optimalisering van de mobiliteit, onder andere door bevordering van de regionale samenwerking van gemeenten op dit terrein. Dat gaat verder dan alleen het organiseren van kennismakings-dagen en dergelijke. Er zijn ook de nodige organisatorische en juridische hobbels voor mobiliteit. Een voorbeeld is hier de samenwerking tussen 19 aangesloten gemeenten van regio West-Brabant waarbij wordt ingezet op meer generieke functies. Het hanteren van een relatief beperkt aantal rol profielen voor grote hoeveelheden werknemers zoals bij de centrale overheid schept meer mogelijkheden voor mobiliteit dan een functiehuis met een veelheid aan eenmansfuncties die moeilijk te matchen zijn met andere – in de praktijk soortgelijke – functies.
Uit de tussenevaluatie cao-seizoen 2013 van de AWVN blijkt dat in tien procent van de akkoorden afspraken zijn gemaakt over mobiliteit. Daarbij wordt zowel aandacht besteed aan horizontale mobiliteit als aan verticale mobiliteit (inclusief demotie). Demotie komt voor in drie afspraken (in de dienstensector), inclusief bijbehorende afbouwmaatregelen.

[13] De 'vinders' worden geacht mobiel te zijn zonder instrumenten ter bevordering of ondersteuning.

In de Overeenkomst Sociaal Beleid Rijk: Van werk naar werk (VWNW) zijn afspraken vastgelegd over van VWNW-beleid voor Rijksoverheidspersoneel[14]. De afspraken hebben onder meer betrekking op het VNNW-onderzoek (gericht op wensen en ontwikkelmogelijkheden van deelnemers), het individuele VWNW-plan, de diverse opeenvolgende fasen en VNNW-perioden, plichten voor deelnemers en bevoegd gezag e.d. Het beleid is ingevoerd op 15 april 2013 en het model loopt tot en met 2015.

5.2 Ontwikkeling 2012-2013 naar organisatieomvang

Een ruime meerderheid van de werkgevers zet instrumenten in om de mobiliteit te bevorderen (pijler III) en hierin is geen verandering opgetreden. De twee metingen onder bedrijven naar de inzet van instrumenten op het terrein van mobiliteit laten zien dat in de periode 2012-2013 nauwelijks iets is veranderd. Het percentage bedrijven dat één van de instrumenten op het terrein van mobiliteit soms, vaak of heel vaak heeft ingezet, is nagenoeg onveranderd (+2 procentpunten). Ook per instrument zijn de verschillen tussen beide jaren (zie tabel 5.2) verwaarloosbaar. Zowel de inzet van instrumenten gericht op mobiliteitsbevordering als de inzet van instrumenten gericht op mobiliteitsondersteuning verschillen nauwelijks tussen beide jaren.

Er is in 2013 voor het eerst gevraagd naar de inzet van interne stages, doorwerkbonus en mobiliteitsbonus (of vertrekpremie). Inzet van de doorwerkbonus komt relatief weinig voor en de inzet daarvan verschilt nauwelijks naar bedrijfsomvang. Beide andere instrumenten (vertrekbonus en interne stage) laten het bekende beeld zien waarbij grotere bedrijven deze instrumenten vaker inzetten dan de kleinere bedrijven. In beide gevallen gaat het om vier op de tien bedrijven van meer dan 100 werknemers die deze instrumenten soms, vaak of heel vaak hebben ingezet.

Tabel 5.2 Aandeel bedrijven die instrumenten rond mobiliteit en preventiebeleid in het afgelopen jaar soms, vaak of heel vaak hebben ingezet, naar grootteklasse, verschil 2012 en 2013 in procentpunten

Procentpunten		2-19 werknemers	20-49 werknemers	50-99 werknemers	100 en meer werknemers	Totaal
Functieverbreding (de mogelijkheid van het verbreden van de functie is aangeboden).	Verschil 2012-2013	+8	+4	-2	-2	+6
Taakroulatie (rouleren van taken binnen huidige functie).	Verschil 2012-2013	-8	+5	-7	+3	-7
Aanbieden van een andere functie intern.	Verschil 2012-2013	-7	+7	-2	+9	-5
Activiteiten en ondersteuning via interne mobiliteitspool.	Verschil 2012-2013	-1	0	-2	+6	0
Van werk naar werk ondersteuning vanuit het bedrijf bij dreigend ontslag.	Verschil 2012-2013	-1	-2	0	+6	-1
Inschakeling van werk naar werk dienstverlening door publieke uitvoerders (mobiliteitscentra, UWV) bij dreigend ontslag.	Verschil 2012-2013	-2	+6	-3	+6	-1
Inschakeling van werk naar werk door private intermediair of	Verschil 2012-2013	-2	+2	+4	+7	-1

[14] *Uitvoering overeenkomst Sociaal Beleid Rijk: van werk naar werk (VWNW) beleid* Staatscourant Nr. 14743, 7 juni, 2013.

Procentpunten		2-19 werknemers	20-49 werknemers	50-99 werknemers	100 en meer werknemers	Totaal
uitvoerder bij dreigend ontslag.						
Samenwerkingsverband met andere werkgevers op regionaal of sectoraal niveau om van werk naar werk te realiseren.	Verschil 2012-2013	+2	+2	-9	-6	+2
Interne stage (a).	Verschil 2012-2013	-	-	-	-	-
Doorwerkbonus (a).	Verschil 2012-2013	-	-	-	-	-
Een mobiliteitsbonus of vertrekpremie (a).	Verschil 2012-2013	-	-	-	-	-

Bron: Ecorys, 2012 & 2013.
a dit instrument is in 2013 voor het eerst voorgelegd.

5.3 Verschillen naar CAO

Bedrijven met een cao zijn in dit onderzoek bedrijven met een onderneming-cao-, een bedrijfstak-cao, een arbeidsvoorwaardenregeling voor overheidspersoneel, of met een andere of onbekende cao-vorm. In tabel 5.2 hebben we een uitsplitsing gemaakt van de inzet (soms, vaak heel vaak) van instrumenten op het terrein van mobiliteit en van werk naar werk tussen bedrijven die wel en bedrijven die niet onder een cao vallen. We zien, anders dan bij de inzet van scholingsinstrumenten, hier wel een aantal verschillen tussen bedrijven. Met name taakroulatie, het aanbieden van andere interne functies, interne stages worden vaker toegepast door bedrijven met een cao dan bedrijven zonder een cao. Deels zal dit het gevolg zijn dat grotere bedrijven (die vaker onder een cao vallen dan kleinere) meer mogelijkheden hebben dergelijke instrumenten in te zetten. Daarnaast blijken bedrijven die onder een cao vallen vaker in samenwerking met andere bedrijven (sectoraal of regionaal) van-werk-naar-werk te realiseren dan bedrijven zonder cao.

Tabel 5.3 Aandeel bedrijven die instrumenten mobiliteit in de afgelopen jaren soms, vaak of heel vaak hebben ingezet, zonder en met cao, 2013 in procenten

%	Zonder cao	Met cao	Totaal
Functieverbreding (de mogelijkheid van het verbreden van de functie is aangeboden).	61	54	56
Taakroulatie (rouleren van taken binnen huidige functie).	36	54	49
Aanbieden van een andere functie intern.	20	37	32
Activiteiten en ondersteuning via interne mobiliteitspool.	11	19	17
Van werk naar werk ondersteuning vanuit het bedrijf bij dreigend ontslag.	19	21	21
Inschakeling van werk naar werk dienstverlening door publieke uitvoerders (mobiliteitscentra, UWV) bij dreigend ontslag.	10	11	11
Inschakeling van werk naar werk door private intermediair of uitvoerder bij dreigend ontslag.	6	13	11

%	Zonder cao	Met cao	Totaal
Samenwerkingsverband met andere werkgevers op regionaal of sectoraal niveau om van werk naar werk te realiseren.	10	30	25
Interne stage.	11	21	18
Doorwerkbonus.	5	8	7
Een mobiliteitsbonus of vertrekpremie.	15	13	13

Bron: Ecorys, 2012 & 2013.

Uit de analyse per instrument is gebleken dat er tussen 2012 en 2013 zo goed als geen verschillen zijn in veranderingen voor werkgevers met en zonder cao. Alleen bij bedrijven zonder cao is enige daling te zien wat betreft het aanbieden van een andere functie intern. Het aandeel bij bedrijven met een cao is gelijk gebleven.

5.4 Conclusie mobiliteit en van-werk-naar-werk

Een ruime meerderheid van de werkgevers zet instrumenten in om de mobiliteit te bevorderen (pijler III) en hierin is geen verandering opgetreden. De inzet van instrumenten door bedrijven op het gebied van mobiliteit en van-werk-naar-werk blijkt over de periode 2012-2013 zeer stabiel. De mate waarin de verschillende instrumenten worden ingezet, verschilt nauwelijks tussen beide jaren en daarmee is ook de totale inzet nagenoeg ongewijzigd gebleven. Naar bedrijfsomvang zijn evenmin verschillen tussen beide jaren aantoonbaar.

Er is wel verschil in de mate van inzet van instrumenten tussen bedrijven die wel en bedrijven die niet een cao hebben. Taakroulatie, het aanbieden van andere interne functies, en interne stages worden vaker toegepast door bedrijven met een cao dan door bedrijven zonder een cao. Datzelfde geldt voor het met andere bedrijven (sectoraal of regionaal) organiseren van van-werk-naar-werk. Mogelijk worden deze verschillen deels veroorzaakt door het feit dat bedrijven met cao in de regel ook wat groter zijn (en dus meer mogelijkheden zijn voor interne stages, taakroulatie e.d.).

6 Pijler IV: Arbeidskosten en productiviteit

6.1 Instrumenten

Werkgevers kunnen met behulp van arbeidsvoorwaardenbeleid gericht sturen op het behoud en/of aantrekken van bepaalde typen werknemers. In het kader van dit onderzoek is er met name gekeken naar de arbeidskosten en productiviteit van oudere werknemers (55 jaar en ouder). Dat kan gaan om bijvoorbeeld extra verlof of vakantiedagen, het vrijstellen van oudere werknemers van onregelmatige uren, overwerk, ploegendienst of weekenddiensten, maar ook aanpassing in de duur van de werkweek of werktijden. Ook de mogelijkheid voor werknemers van 55 jaar en ouder om een stapje terug te doen in functie (al dan niet in combinatie met aanpassingen in het salaris) valt onder deze categorie instrumenten.

In het verleden zijn in vele cao's specifieke en generieke ontziemaatregelen afgesproken die een functie hebben (gehad) om de inzetbaarheid en arbeidsparticipatie van oudere werknemers te verhogen. Inmiddels is op het terrein van arbeidsomstandigheden, inzetbaarheid en participatie veel gewijzigd met als gevolg dat in een aantal cao's de ontziemaatregelen inmiddels zijn aangepast. Om dit proces te bevorderen, heeft de Stichting van de Arbeid cao-partijen aanbevolen (Beleidsagenda 2020) om bestaande generieke ontziemaatregelen om te vormen als uit toetsing blijkt dat deze feitelijk geen bijdrage leveren aan de participatie en inzetbaarheid van oudere werknemers. De individuele keuzemogelijkheid is daarbij uitgangspunt evenals het feit dat de ombouw budgetneutraal dient plaats te vinden.

Bovenstaande betekent dat bij de instrumenten extra verlof of vakantiedagen, het vrijstellen van oudere werknemers van onregelmatige uren, overwerk, ploegendienst of weekenddiensten geen directe conclusies te verbinden zijn aan het percentage bedrijven dat wijzigingen meldt. Deze percentages moeten bezien worden in het licht van de vraag of de wijziging bijdraagt aan de inzetbaarheid en arbeidsparticipatie van oudere werknemers en wat ervoor in plaats is afgesproken. Uit de tweede meting blijkt overigens dat er geen verandering is opgetreden in de betreffende aandelen.

6.2 Ontwikkelingen 2012-2013 naar bedrijfsomvang

Een ruime meerderheid van de werkgevers treft maatregelen op het gebied van arbeidskosten en productiviteit. Wanneer we de inzet van instrumenten gerelateerd aan arbeidskosten en productiviteit tussen 2012 en 2013 vergelijken blijkt het aandeel gelijk te zijn gebleven. Het percentage bedrijven dat één van de instrumenten op het terrein van arbeidskosten en productiviteit soms, vaak of heel vaak heeft ingezet voor werknemers van 55 jaar en ouder, is gelijk in beide jaren (+3 procentpunten). Het betreft hier bedrijven die aangegeven ook daadwerkelijk 55 plussers in dienst hebben[15]. Uit tabel 6.1 blijkt verder dat ook per instrument de verschillen tussen beide jaren (zie tabel 5.2) grotendeels overeenkomen. De uitzondering hier lijkt de verschuiving van de inzet van instrumenten zoals vrijstelling van onregelmatige uren, overwerk, ploegendienst of weekenddiensten dat onder kleinere bedrijven toeneemt en onder grotere bedrijven juist afneemt tussen beide jaren.

15 In de meting 2012 zijn de bedrijven zonder 55-plussers ook meegenomen in de tabellen maar voor een zuivere vergelijking tussen 2012 en 2013 is het van belang alleen naar de bedrijven met 55-plussen in beide jaren te kijken.

Tabel 6.1 Aandeel bedrijven met instrumenten ingezet rond arbeidskosten en productiviteit in het afgelopen jaar voor werknemers van 55 jaar en ouder, naar grootteklasse, verschil 2012 en 2013 in procentpunten

Procentpunten	Jaar	2-19 werknemers	20-49 werknemers	50-99 werknemers	100 en meer	Totaal
Extra verlof/vakantie aan oudere werknemers.	Verschil 2012-2013	0	-3	-2	-9	0
Kortere werkweek/aanpassing werktijden op individuele basis, deeltijdpensioen.	Verschil 2012-2013	+2	+6	-2	0	+3
Mogelijkheid stapje terug te doen in functie.	Verschil 2012-2013	-4	+4	-4	+11	-3
Oudere werknemers vrijstellen van onregel- matige uren, overwerk, ploegendienst of weekenddiensten.	Verschil 2012-2013	+10	+6	-12	-15	+9
Prestatiegerichte beloning (a).	Verschil 2012-2013	-	-	-	-	-

Bron: Ecorys, 2012 & 2013.
a dit instrument is in 2013 voor het eerst voorgelegd.

Specifiek is nagegaan in hoeverre er een verandering is geweest in de inzet van ontziemaatregelen, in dit geval extra verlof/vakantie aan oudere werknemers en oudere werknemers vrijstellen van onregelmatige uren, overwerk, ploegendienst of weekenddiensten. Een meerderheid van de bedrijven zet minimaal één van beide maatregelen in. Hierin is tussen 2012 en 2013 geen verandering opgetreden.

In 2013 is voor het eerst gevraagd naar de inzet van prestatiegerichte beloning voor 55 plussers. Dat gebeurt bij ongeveer één op de vijf bedrijven soms, vaak of heel vaak. Bij grote bedrijven komt dit vaker voor dan bij kleine bedrijven.

6.3 Verschillen naar cao

Bedrijven met een cao zijn in dit onderzoek bedrijven met een onderneming-cao-, een bedrijfstak-cao, een arbeidsvoorwaardenregeling voor overheidspersoneel, of met een andere of onbekende cao-vorm. In tabel 6.2 zijn bedrijven met een cao en bedrijven zonder een cao vergeleken op de inzet van instrumenten rondom arbeidskosten en productiviteit voor 55-plussers. Het blijkt dat er zo goed als geen verschillen zijn tussen bedrijven die onder een cao vallen en die niet onder een cao vallen. Beide groepen zetten min of meer even vaak deze instrumenten in.

Uit de analyse per instrument is verder gebleken dat er tussen 2012 en 2013 nauwelijks verschillen zijn in veranderingen voor werkgevers met en zonder cao. Wel is enige toename van in het aandeel werkgevers die extra verlof en vakantie geven aan oudere werknemers. Bij deze groep bedrijven zonder cao is ook enige toename te zien van een kortere werkweek, of aanpassing van werktijden op individuele basis en deeltijdpensioen. En bij bedrijven zonder cao is er een toename van het aandeel werkgevers dat oudere werknemers vrijstelt van onregelmatige uren, overwerk, ploegen-dienst of weekenddiensten. Bij bedrijven met een cao zijn de aandelen gelijk gebleven tussen 2012 en 2013.

Tabel 6.2 Aandeel bedrijven die instrumenten op terrein arbeidskosten en productiviteit in het afgelopen jaren soms, vaak of heel vaak hebben ingezet voor 55-plussers, zonder en met cao, 2013 in procenten

%	Zonder cao	Met cao	Totaal
Extra verlof/vakantie aan oudere werknemers.	52	58	57
Kortere werkweek/aanpassing werktijden op individuele basis, deeltijdpensioen.	40	48	47
Mogelijkheid stapje terug te doen in functie.	34	32	32
Oudere werknemers vrijstellen van onregelmatige uren, overwerk, ploegendienst of weekenddiensten.	38	39	39
Prestatiegerichte beloning.	25	19	20

Bron: Ecorys, 2013.

Met betrekking tot de zogenaamde ontziemaatregelen is nagegaan in hoeverre het een algemeen gelden afspraak betreft in een cao of arbeidsvoorwaardenregeling, dan wel het maatwerk betreft tussen leidinggevende en individuele werknemers. Deze vraag is alleen gesteld aan werkgevers met een cao. Bij bijna alle werkgevers is het extra verlof en/of vakantie aan oudere werknemers een algemeen geldende afspraak in de cao of arbeidsvoorwaardenregeling. Bij ongeveer de helft van de werkgevers het vrijstellen van oudere werknemers van onregelmatige uren, overwerk, ploegendienst of weekenddienst een in de cao geregelde afspraak. Bij de andere helft gaat het om maatwerk.

6.4 Conclusie arbeidskosten en productiviteit

Een ruime meerderheid van de werkgevers treft maatregelen op het gebied van arbeidskosten en productiviteit. De inzet door bedrijven van instrumenten op het gebied van arbeidskosten en productiviteit voor werknemers ouder dan 55 jaar is in de periode 2012-2013 nauwelijks veranderd. Er blijkt een grote mate van stabiliteit in de frequentie waarmee de afzonderlijke instrumenten zijn ingezet. Dat heeft tot gevolg dat ook de totale inzet tussen beide jaren nagenoeg ongewijzigd is gebleven. Naar bedrijfsomvang blijkt alleen een daling bij grote bedrijven in de mate waarin oudere werknemers vrijstelling kunnen krijgen van onregelmatige uren, van overwerk, of van ploegen- en weekenddiensten. Opmerkelijk genoeg neemt de inzet van deze specifieke instrumenten bij kleinere bedrijven juist toe. Er blijkt verder geen verschil in de mate van inzet van instrumenten tussen bedrijven die wel een cao hebben en bedrijven die geen cao hebben.

7 Pijler V: Re-integratie en werkhervatting oudere werklozen

7.1 Inzet instrumenten

Pijler I tot en met IV hebben betrekking op zittende werknemers, terwijl pijler V (re-integratie en werkhervatting van oudere werklozen) focust op de groep van werkzoekenden. Om de arbeids-participatie in de toekomst te verhogen zijn niet alleen maatregelen nodig om werknemers langer aan het werk te houden. Ook zal er een aanpak ontwikkeld moeten worden om de huidige werkloze ouderen en degenen die dat de komende jaren dreigen te worden terug naar de arbeidsmarkt te krijgen. Ondanks de stijgende participatiegraad functioneert de Nederlandse arbeidsmarkt voor ouderen matig, concludeert het CPB. Volgens het CPB zijn bedrijven terughoudend bij het aanne-men van werknemers boven de 55 jaar. In vergelijking met andere landen is de gemiddelde duur van het dienstverband in Nederland hoog, en de baan-naar-baan mobiliteit laag (Euwals et al, 2009).

Het aantal instrumenten die in dit kader zijn bekeken is beperkt tot twee: het al dan niet in dienst nemen van 55-plussers en het aanbieden van leerbanen en stageplaatsen voor deze doelgroep. Een ruime minderheid van de werkgevers richt zich op re-integratie en werkhervatting van oudere werknemers en ook hier is tussen 2012 en 2013 geen verandering te zien. Het aandeel bedrijven dat minimaal één van de onderzochte instrumenten in het afgelopen jaar heeft ingezet is gelijk gebleven (-1 procentpunt).

7.2 Aannemen van 55-plussers

Het aandeel bedrijven dat werknemers heeft aangenomen is gelijk gebleven, evenals het aandeel bedrijven daarbinnen die 55-plussers hebben aangenomen. Per saldo zijn er bijna geen bedrijven die in het afgelopen jaar 55-plussers in dienst hebben genomen. Het lijkt er op dat grote bedrijven vaker iemand aannemen (inclusief 55 plussers) dan bij kleine bedrijven, maar de aantallen zijn te klein om betrouwbare uitspraken te doen. De kans dat een groot bedrijf iemand heeft aangenomen is in theorie altijd groter dan de kans dat een klein bedrijf iemand aanneemt. Er zijn geen verschil-len naar grootteklasse. Tussen 2012 en 2013 zijn er geen veranderingen te zien naar grootte-klasse.

Er zijn geen verschillen te zien tussen bedrijven met en zonder cao. Ook tussen 2012 en 2013 zijn er geen verschillen in verandering. Bedrijven met een cao zijn in dit onderzoek bedrijven met een onderneming-cao-, een bedrijfstak-cao, een arbeidsvoorwaardenregeling voor overheidspersoneel, of met een andere of onbekende cao-vorm.

7.3 Aanbieden leerbanen en stageplaatsen voor werkzoekende 55-plussers

Ongeveer de helft van de werkgevers heeft in 2013 een plaats aangeboden. Het aandeel bedrijven dat leerbanen of stageplaatsen heeft aangeboden aan werkzoekenden is gelijk gebleven. In de tijd gezien zijn er geen verschillen naar grootteklasse, dat wil zeggen dat er in geen van de grootte-klassen een verandering is te zien. Naar wel of niet cao zijn er geen verschillen. In 2012 en in 2013 biedt ongeveer de helft van beide groepen bedrijven een leerbaan of stageplaats aan.

Hoewel de ongeveer de helft van de bedrijven een leerbaan of stageplaats aanbiedt zijn er in 2012 en in 2013 bijna geen bedrijven die daadwerkelijk een leerbaan of stageplaats hebben vervuld met een 55-plussers. Op dit punt zijn er geen verschillen naar grootteklasse en naar cao.

7.4 Conclusie re-integratie en werkhervatting oudere werklozen

Een ruime minderheid van de werkgevers richt zich op re-integratie en werkhervatting van oudere werknemers en hierin is geen verandering te zien tussen 2012 en 2013. Het aandeel bedrijven dat werknemers heeft aangenomen is gelijk gebleven, evenals het aandeel bedrijven daarbinnen die 55-plussers hebben aangenomen. Per saldo zijn er bijna geen bedrijven die in het afgelopen jaar 55-plussers in dienst hebben genomen. Hoewel de ongeveer de helft van de bedrijven een leerbaan of stageplaats aanbiedt zijn er in 2012 en in 2013 bijna geen bedrijven die daadwerkelijk een leerbaan of stageplaats hebben vervuld met een 55-plussers. Er blijken tussen 2012 en 2013 geen veranderingen in de aandelen actieve bedrijven te zijn, ook niet naar bedrijfsgrootte en ook niet naar het wel of niet hebben van een cao.

Deel III. Redenen om te investeren in duurzame inzetbaarheid

8 Randvoorwaarden

8.1 Aanwezigheid P-functie binnen de organisatie

Aanwezigheid P-functie

De aanwezigheid van een personeelsmanager of personeelsverantwoordelijke, die voltijds of deeltijds bezig is met personeelsbeleid (P-functie) zou volgens experts een belangrijke – maar geen noodzakelijke - randvoorwaarde zijn om te komen tot duurzame inzetbaarheid van personeel (Borghouts, e.a., 2012). Een meerderheid van de bedrijven heeft naar eigen zeggen een dergelijke P-functie. De aanwezigheid van een personeelsverantwoordelijke of HR-functionaris komt vaker voor bij grote bedrijven. Bijna alle bedrijven met 100 en meer werknemers hebben een dergelijke P-functie, terwijl dit bij een minderheid voorkomt bij kleine bedrijven tot 20 werknemers. Het aandeel bedrijven met een P-functie is in 2013 even hoog als in 2012. Naar grootteklasse zijn er geen veranderingen tussen beide metingen (zie tabel 8.1). De vergelijking naar cao laat zien dat een P-functie ongeveer even vaak voorkomt bij bedrijven zonder cao dan bij bedrijven met cao. In beide groepen is het ongeveer de helft van de bedrijven die een dergelijke P-functie hebben. De veranderingen naar grootteklasse zijn in de onderstaande tabel weergegeven.

Tabel 8.1 Aandeel bedrijven met een P-functie naar grootteklasse, verschil 2012 en 2013 in procentpunten

Procentpunten	2-19 werknemers	20-49 werknemers	50-99 werknemers	100 en meer werknemers	Totaal
Verschil 2012-2013	-1	+9	+2	-3	0

Bron: Ecorys, 2012 en 2013.

Ontwikkelen van beleid duurzame inzetbaarheid

Aan bedrijven met een personeelsverantwoordelijke in dienst, is in beide metingen de vraag voorgelegd in hoeverre zij het eens zijn met de stelling dat de HR functionaris beleid ontwikkelt om mensen langer aan het werk te houden. Net als in 2012 geeft een meerderheid van deze groep bedrijven aan dat er beleid wordt ontwikkeld om medewerkers langer aan het werk te houden (men is het eens of helemaal eens met de stelling). De mening van de respondenten is in een jaar tijd niet of nauwelijks veranderd. In de onderstaande tabel is te zien dat erg geen veranderingen zijn in de gegeven antwoorden.

Tabel 8.2 Aandeel bedrijven met HR functionaris die beleid ontwikkelt om medewerkers langer aan het werk te houden (antwoord op stelling), verschil 2012 en 2013 in procentpunten

Procentpunten	Aandeel bedrijven in 2013	Verschil 2012-2013
Heel erg mee oneens	Bijna geen bedrijven	0
Oneens	Bijna geen bedrijven	-6
Niet mee eens/niet mee oneens	Ruime minderheid	-4
Eens	Ongeveer de helft	+5
Heel erg mee eens	Bijna geen bedrijven	+4
Totaal		**-**

Bron: Ecorys, 2012 en 2013.

8.2 Motivatie van bedrijven

In de eerste meting is uitvoerig ingegaan op de motivatie van bedrijven om te investeren in duurzame inzetbaarheid. Hierbij is voor een belangrijk deel gebruik gemaakt van de verzamelde literatuur en de uitkomsten van de expertbijeenkomst (Borghouts, e.a., 2012). Op deze plaats beperken wij ons tot de nieuwe informatie. Door middel van een *open vraag* in het telefonische onderzoek is nagegaan waarom bedrijven in het afgelopen jaar geïnvesteerd hebben in activiteiten of maatregelen op het gebied van duurzame inzetbaarheid. Hierbij is in de tweede meting meer doorgevraagd dan bij de eerste meting, dat wil zeggen dat bepaalde antwoordcategorieën zijn voorgelegd. Vergelijking van de uitkomsten van beide metingen is daarom niet goed mogelijk op dit punt.

De genoemde motieven hebben vooral betrekking op zittende werknemers. De reden die het meest wordt genoemd is maatschappelijk verantwoord ondernemen, verantwoordelijkheidsgevoel en goed voor werknemers te willen zijn. De helft van de bedrijven geeft dit motief. Door een kwart van de bedrijven spelen expliciet financiële motieven mee. Gezond en vitaal personeel leidt volgens deze werkgevers tot een hogere productiviteit en/of lager personele kosten door minder ziekteverzuim. Een kwart van de werkgevers houdt rekening met de aard van het werk binnen het bedrijf. Het werk is in die gevallen zwaar en er is besef dat medewerkers niet tot hun pensioenleeftijd werkzaam kunnen zijn in hun huidige functie. Behoud van kennis, bedrijfscontinuïteit, versterking van kwaliteit en kennis wordt veel minder vaak genoemd als motief. Dit laatste sluit niet uit dat er in ruime mate activiteiten zijn gericht op behoud en ontwikkeling van juiste kennis en vaardigheden (zie onder andere de hoofdstukken 2 en 4).

Eén van elke vijf bedrijven heeft te maken met overcompleet/overtollig personeel, nu of in de nabije toekomst. Tegen deze achtergrond willen zij hun werknemers kansen geven op de arbeidsmarkt. Eén van de zes bedrijven investeert in duurzame inzetbaarheid met het oog op verwachte tekorten op de arbeidsmarkt. Bij een even groot aandeel speelt imagoverbetering een rol.

Externe redenen spelen mee, maar niet dominant. Een van elke vijf werkgevers ervaart investeringen in duurzame inzetbaarheid als een verplichting op basis van bijvoorbeeld wet- en of regelgeving, cao of er eisen vanuit een moederorganisatie of verzekering.

In rapportage van de eerste meting is uitgebreid ingegaan op redenen om niet te investeren in duurzame inzetbaarheid. De tweede meting geeft hierover geen aanvullende informatie. Er was wel voorzien in en vraag hierover voor bedrijven die geen activiteiten hebben uitgevoerd, maar er waren – net als in 2012 - geen bedrijven in de steekproef in het afgelopen jaar geen enkel instrument hebben ingezet zijn geweest.

8.3 Capaciteit: beschikbare kennis, vaardigheden en middelen

Wanneer een bedrijf de intentie heeft te investeren in duurzame inzetbaarheid van (toekomstige) werknemers, is het noodzakelijk dat het bedrijf voldoende capaciteit in huis heeft om de activiteiten in de praktijk uit te kunnen voeren. Het gaat dan zowel om voldoende beschikbare kennis en vaardigheden als om voldoende beschikbare middelen. Met andere woorden kan het bedrijf wel investeren in duurzame inzetbaarheid van (toekomstige) werknemers? Hierbij moet worden bedacht dat bedrijven ook investeren in duurzame inzetbaarheid zonder het zelf onder deze noemer te scharen, maar bijvoorbeeld onder de noemer van sociale innovatie.

Net als in de vorige meting is nagegaan in hoeverre bedrijven hiervoor voldoende kennis en middelen tot hun beschikking hebben. Uit de meting in 2012 is gebleken dat een meerderheid van de bedrijven naar eigen zeggen over voldoende kennis en middelen beschikt om activiteiten ten aanzien van duurzame inzetbaarheid en participatie uit te voeren. Grotere bedrijven lijken wel meer kennis op dit terrein te hebben dan kleinere bedrijven. Een ruime meerderheid van de bedrijven met meer dan 100 werknemers geeft aan voldoende kennis te hebben. Iets meer dan de helft van de bedrijven met minder dan twintig medewerkers geeft aan dat er binnen het bedrijf voldoende expertise is om activiteiten ten aanzien van duurzame inzetbaarheid te kunnen ontplooien. De meting in 2013 laat zien dat er geen verschil is in uitkomsten tussen de eerste en tweede meting, ook niet naar grootteklasse.

Tabel 8.3 Aandeel bedrijven met voldoende kennis om duurzame inzetbaarheidsactiviteiten te ontplooien, naar grootteklasse, verschil 2012 en 2013 in procentpunten

Procentpunten		2-19 werknemers	20-49 werknemers	50-99 werknemers	100 en meer werknemers	Totaal
Voldoende kennis	Verschil 2012-2013	0	-6	-4	-1	-4
Niet voldoende kennis	Verschil 2012-2013	-3	+4	+3	+3	+1
Geen mening, weet het niet	Verschil 2012-2013	+3	+2	+1	-3	+3

Bron: Ecorys, 2012 & 2013.

Het aandeel bedrijven dat over voldoende kennis beschikt om duurzame inzetbaarheidsactiviteiten te ontplooien is even groot bij bedrijven met en zonder cao. Het is wel zo dat bedrijven zonder cao net iets vaker aangeven het niet te weten, of geen mening te hebben. Dit kan duiden dat het onderwerp bij deze bedrijven minder relevant is, dan wel dat er om andere redenen iets minder interesse bestaat. Tussen 2012 en 2013 is hierin geen verandering gekomen.

Tabel 8.4 Aandeel bedrijven met voldoende kennis om duurzame inzetbaarheidsactiviteiten te ontplooien, bedrijven met en zonder cao, 2013

Kolompercentages	Zonder cao	Met cao	Totaal
Voldoende kennis	55	56	57
Niet voldoende kennis	28	38	34
Geen mening, weet het niet	17	6	10
Totaal	**100**	**100**	**100**

Bron: Ecorys, 2013.

Een meerderheid van de bedrijven gaf in 2012 aan voldoende middelen beschikbaar te hebben om te investeren in duurzame inzetbaarheid. Daarin is over het geheel genomen geen verandering gekomen. Naar grootteklasse zijn kleine bedrijven (2-19 werknemers) en grote bedrijven (100 en meer werknemers) iets positiever over de beschikbaarheid van middelen dan een jaar eerder, met een toename van respectievelijk +9 en +8 procentpunten.

Tabel 8.5 Aandeel bedrijven met voldoende middelen beschikbaar om activiteiten op het terrein van duurzame inzetbaarheid te ontplooien, naar grootteklasse, verschil 2012 en 2013 in procentpunten

Procentpunten		2-19 werknemers	20-49 werknemers	50-99 werknemers	100 en werknemers	Totaal
Voldoende middelen beschikbaar	Verschil 2012-2013	+9	0	-2	+8	+2
Niet voldoende middelen beschikbaar	Verschil 2012-2013	-10	-1	0	-5	-3
Geen mening, weet het niet	Verschil 2012-2013	+1	+2	+2	-3	+2

Bron: Ecorys, 2012 en 2013.

Naar cao gezien is er geen verschil. Bedrijven met en zonder cao beschikken in even grote mate over voldoende middelen om te investeren in duurzame inzetbaarheid. Tussen 2012 en 2013 is in deze verhouding geen verandering opgetreden.

Tabel 8.6 Aandeel bedrijven met voldoende middelen beschikbaar om duurzame inzetbaarheidsactiviteiten te ontplooien, zonder en met cao, 2013

Kolompercentages	Zonder cao	Met cao	Totaal
Voldoende middelen beschikbaar	61	66	65
Niet voldoende middelen beschikbaar	31	27	28
Geen mening, weet het niet	8	8	8
Totaal	**100**	**100**	**100**

Bron: Ecorys, 2013.

8.4 Gelegenheid en randvoorwaarden

Naast de motivatie en capaciteit van werkgevers zijn randvoorwaarden van belang wanneer men de toepassing van duurzame inzetbaarheidsactiviteiten binnen bedrijven wil verhogen. Wanneer een werkgever maatregelen wil en kan treffen om medewerkers langer aan het werk te houden, kan het gewenste gedrag, het toepassen van duurzame inzetbaarheidsactiviteiten in de praktijk, toch niet van de grond komen omdat er niet voldaan is aan andere randvoorwaarden. Werkgevers hebben antwoord gegeven op een *open vraag* (93% heeft een antwoord gegeven).

De resultaten van de tweede meting laten zien dat voldoende financiële middelen de belangrijkste randvoorwaarde vormen. Twee van elke drie werkgevers brengt dit naar voren. Goede arbeids-verhoudingen en verantwoordelijkheidsgevoel bij werkgevers en werknemers vormen een tweede belangrijke randvoorwaarde. Bijna een kwart van de werkgevers geeft aan pas ouderen aan te nemen wanneer deze goedkoper zijn. Een vergelijking met de eerste meting is niet precies te maken, omdat het een open vraag is. Ten opzichte van 2012 komt de financiële randvoorwaarde in 2013 wel veel duidelijker naar voren.

Tabel 8.7 Randvoorwaarden waar volgens werkgevers aan moet worden voldaan om activiteiten op het terrein van duurzame inzetbaarheid binnen bedrijven te kunnen uitvoeren, open vraag, meerdere antwoorden mogelijk, 2013, aandeel bedrijven in procenten

Randvoorwaarden	Percentage bedrijven
Er moeten voldoende financiële middelen zijn binnen het bedrijf.	67
Werknemers moeten zich verantwoordelijk voelen voor hun eigen duurzame participatie/ inzetbaarheid en daar vervolgens ook naar handelen.	59
Er moet voldoende draagvlak zijn bij leidinggevenden om activiteiten te kunnen uitvoeren/aanbieden.	57
Wet- en regelgeving moet niet belemmerend werken.	56
Er moet voldoende draagvlak zijn bij werknemers/personeelsvertegenwoordiging binnen het bedrijf om activiteiten/maatregelen uit te voeren.	56
Er moet voldoende expertise binnen het bedrijf zijn om deze activiteiten/maatregelen aan te kunnen bieden.	54
Werkgevers moeten zich verantwoordelijk voelen voor het langer aan het werk houden van de ouder wordende werknemer en daar vervolgens ook naar handelen.	53
Cao afspraken moeten niet belemmerend werken.	47
Bundeling- en deling van kennis en expertise op sector, regionaal of ander ‘verbindend’ niveau.	43
Duidelijke(re) wet- en regelgeving.	42
Controle op naleving cao afspraken en wet en regelgeving.	40
Meer bekendheid over mogelijkheden die in wet- en regelgeving en cao afspraken worden genoemd om duurzame inzetbaarheid binnen de organisatie te bevorderen.	38
Duidelijke(re) CAO afspraken.	34
Oudere werknemers moeten goedkoper worden voordat ik ze in dienst neem.	23
Interactie/communicatie/samenwerking tussen werkgever en werknemer.	5
Duidelijke interne afspraken.	1
Tijd.	0
Vrijheid voor opdrachtgever/ aandacht individu.	0

Bron: Ecorys, 2013.

8.5 Conclusie randvoorwaarden

De voorwaarden die werkgevers het meeste noemen om activiteiten te kunnen ontplooien op het gebied van duurzame inzetbaarheid betreffen beschikbare middelen, toegang tot kennis en expertise, verantwoordelijkheid en draagvlak onder zowel werkgevers als werknemers en een set van cao-afspraken en ondersteunende wet- en regelgeving. De meest genoemde voorwaarde is dat er voldoende financiële middelen moeten zijn binnen het bedrijf. Een meerderheid van de bedrijven gaf in 2012 aan voldoende middelen beschikbaar te hebben om te investeren in duurzame inzetbaarheid. We constateren op grond van de resultaten van de enquête van 2013 geen verslechtering van die situatie verschil.

Bijlage 1 - Analysekader

Tabel B.1.1 Analysekader

Pijlers SZW/StvdA	Kwaliteit van de arbeid	Inhoud van cao's	Beleidsdeelterrein	Voorbeelden concrete activiteiten op bedrijfsniveau
1.Vitaliteit, gezondheid en arbeidsomstandigheden	<u>Arbeidsomstandigheden.</u>	Arbeidsomstandigheden: veiligheid, gezondheid en welzijn (VGW).	*Preventief* Arbo algemeen (preventief).	Verwijzing naar veiligheidsvoorschriften.
			Medisch onderzoek.	Periodiek medisch onderzoek.
			Terugdringen ziekteverzuim.	Aanpassingen aan werkplek/ Aanpassing functie.
			Veiligheid *Proactief*	Beschikbaar of verplicht stellen beroepskleding.
			Gezondheidsmanagement	
2.Scholing/Employability	<u>Arbeidsinhoud.</u>	Arbeidsinhoud, beroepsopleiding en scholing.	Functiegerichte scholing.	Scholing/cursussen t.b.v. huidige functie.
			Ontwikkelingsgerichte scholing.	Scholing/cursussen t.b.v. toekomstige andere functie binnen het bedrijf.
			• Beroepsopleiding zittend personeel; • Duaal opleiden; • Algemene scholing.	• Scholing/cursussen t.b.v. toekomstige andere functie buiten het bedrijf; • Scholingsarrangement gericht op loopbaan i.p.v. op functies; • Stages voor het personeel binnen het eigen bedrijf; • Stages bij andere bedrijven in dezelfde bedrijfstak; • Stages bij andere bedrijven in een andere bedrijfstak; • EVC trajecten.

Pijlers SZW/StvdA	Kwaliteit van de arbeid	Inhoud van cao's	Beleidsdeelterrein	Voorbeelden concrete activiteiten op bedrijfsniveau
			Samenwerkingsverbanden met scholingsinstellingen.	Arrangement via sociaal plan of deel van financieel compensatie bij ontslag inzetten B.V. competentieverbetering.
			1. Er is geen personeelsbeleid; 2. Personeelsbeheer (personeel en salarisregistratie); 3. Personeelsbeleid (inzet beperkt aantal beleidsinstrumenten zonder duidelijke visie); 4. Human Resource Management (visieontwikkeling, afdeling HRM aanwezig, personeelsbeleid op schrift, personeelsvertegenwoordiging; 5. Strategisch personeelsbeleid (samenhang met bedrijfsbeleid tweezijdig tussen werkgever en werknemer, personeel is een asset geen kostenfactor, lange termijn beleid).	• Loopbaangesprek (POP)/ Functionerings- en beloningsgesprekken; • Loopbaanscan; • Persoonlijk ontwikkelingsbudget of inzetbaarheidsbudget.
3.Mobiliteit	<u>Arbeidsverhoudingen</u>	Arbeidsverhoudingen, interne en externe flexibilisering, emancipatorische maatregelen, personeelsbeleid.	Bevorderen mobiliteit: functie of baanwisseling binnen de organisatie, buiten organisatie binnen sector of intersectoraal: Van werk naar Werk.	In kaart brengen doorstroom- en loopbaanmogelijkheden op sector niveau en op niveau van grote bedrijven.
				Behoud of verbreding van de huidige functie.

Pijlers SZW/StvdA	Kwaliteit van de arbeid	Inhoud van cao's	Beleidsdeelterrein	Voorbeelden concrete activiteiten op bedrijfsniveau
				Stimuleren *interne* mobiliteit: • Taakroulatie; • Interne stages; • Bijscholing.
				Stimuleren *externe* mobiliteit: • Stages en detacheringen; • Ondersteuning door werkgever naar nieuw werk bij dreigend ontslag.
				• Inschakeling derden bij het begeleiden van boventallige werknemers naar ander werk; • Omscholing.
4.Arbeidskosten en productiviteit	Arbeidsvoorwaarden	Arbeidsvoorwaarden: beloningen en vergoedingen, arbeidsduur en verloven.	Ontziemaatregelen.	Extra verlof/vakantie aan oudere werknemers.
				Kortere werkweek/aanpassing werktijden op individuele basis.
				Vervroegd met pensioen.
				Deeltijd pensioen/deeltijd vervroegde uittreding (deeltijd-VUT).
			Demotie.	Mogelijkheid stapje terug te doen in salaris en functie; Oudere werknemers vrijstellen van onregelmatige uren, overwerk, ploegendienst of weekenddiensten.
				Taakverlichting of aanpassing takenpakket in huidige functie.
				De mogelijkheid om een ander functie op hetzelfde niveau als huidige functie te vervullen.

Pijlers SZW/StvdA	Kwaliteit van de arbeid	Inhoud van cao's	Beleidsdeelterrein	Voorbeelden concrete activiteiten op bedrijfsniveau
5.Werkhervattingskansen voor oudere werkzoekenden /ontslagen werknemers en, zieke en (oudere) werknemers	Arbeidsvoorziening.	Arbeidsvoorziening: werving, additionele werkgelegenheid, re-integratie.	Oudere werkzoekenden en ontslagen oudere werknemers (55+).	Uitnodiging sollicitatiegesprekken bij openstaande vacatures.
				Leerbanen.
				Stageplaatsen.
				Omscholingstrajecten.
			Zieke oudere werknemers.	Een andere baan/functie aangeboden binnen het bedrijf; Omscholingstrajecten aangeboden.

Bijlage 2- Literatuur

- Borghouts-Van de Pas, e.a. (2012), Duurzame inzetbaarheid op bedrijfsniveau. Quickscan 2012, Rotterdam: Ecorys;
- Colard. R., Looijestijn, A., Bosman, M., Vroonhof, P., Ruis, A., Verhoeven, W., Jongerius, M (2012). Verbinden op mobiliteit in de Agrofood en Tuinbouw. Utrecht/Zoetermeer: Linxx/EIM/Jongerius Mnagement en Advies;
- Deelder, K, Harteveld, L, Kraayvanger, B, Zielschot, E. en Van den Tweel (red) (2013) Sterk door samen werken. Tussenevaluatie cao-seizoen 2013. Den Haag: AWVN;
- Heyma, A. en J. Theeuwes (2011). Gij zult vrijwillig van baan veranderen. Me Judice, 1 mei;
- Stichting A+O fonds Gemeenten (2012) Ontwikkeling, employability en mobiliteit. Den Haag: A+O fonds Gemeenten;
- Stichting van de Arbeid, 9 juni 2011, Beleidsagenda 2020: investeren in participatie en inzetbaarheid;
- Uitvoering overeenkomst Sociaal Beleid Rijk: van werk naar werk (VWNW) beleid Staatscourant Nr. 14743, 7 juni, 2013;
- Visscher, K, de Groot, M, van Eck, S (Capgemini Consulting), van Gestel, N, Borghouts, I (Universiteit van Tilburg) (2012) Evaluatie Experiment Van Werk Naar Werk, Utrecht/Tilburg Capgemini Consulting/UvT.

Postbus 4175
3006 AD Rotterdam
Nederland

Watermanweg 44
3067 GG Rotterdam
Nederland

T 010 453 88 00
F 010 453 07 68
E netherlands@ecorys.com

W www.ecorys.nl

Sound analysis, inspiring ideas